

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jiřina Sněhotová

PERSONÁLNĚ-PSYCHOLOGICKÁ DIAGNOSTIKA  
DOTAZNÍKEM TYPOLOGIE OSOBNOSTI GPOP

PERSONNEL-PSYCHOLOGICAL DIAGNOSTICS  
OF GOLDEN PROFILER OF PERSONALITY

Praha 2010

vedoucí práce: PhDr. Irena Wagnerová, Ph.D., MBA

## Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Ireně Wagnerové, Ph.D., MBA za cenné podněty a připomínky k této práci a za vstřícný a laskavý přístup při konzultacích. Poděkování patří také PhDr. Václavu Havlůvi za možnost spolupracovat na českém manuálu GPOP a za poskytnutí četných materiálů, které slouží jako podklad pro praktickou část. Dále RNDr. Petru Boschekovi za připomínky ke statistické analýze a v neposlední řadě všem, kteří se podíleli na organizaci a shromažďování dat. A všem za milou a příjemnou spolupráci.

*„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.“*

V Praze dne 20. 10. 2010

## ABSTRAKT

Předkládaná diplomová práce nabízí možnosti a limity využití Dotazníku typologie osobnosti GPOP (Golden Profiler of Personality) v kontextu personální psychologie. Pozornost je věnována obecným metodologickým zásadám využívání psychodiagnostických nástrojů, jejich přínosu pro personální praxi se zaměřením na výběr pracovníků a diskusi o zvýšení efektivity výběrového procesu psychicky méně náročných a zodpovědných pozic. Teoretická část se zabývá převážně metodou GPOP, která ve svém základu vychází z Jungovy teorie o psychologických typech, jež podnítila také vývoj dotazníku MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), a také z pěti-faktorové teorie osobnosti. Spojením dvou naprosto rozdílných přístupů vzniká nástroj, schopný interpretovat na jedné straně jedinečnost osobnosti a na straně druhé její podobnost určitému typu. V praktické části jsou analyzovány a hodnoceny psychometrické charakteristiky dotazníku, získané u výběru 524 respondentů. Reliabilita globálních škál je odhadována Cronbachovým alfa intervalem 0,8 – 0,9. Analýza korelací a explorační faktorová analýza zřetelně podporují předpokládaný konstrukt GPOP. Normy byly sestaveny pro vymezenou populaci a prezentovaná upozornění slouží při interpretaci výsledků.

Klíčová slova: personální psychologie, psychodiagnostika, osobnost, metoda, dotazník, psychologický typ, faktor

## ABSTRACT

The presented diploma thesis offers possibilities and limits of using the Golden Profiler of Personality (GPOP) in the context of personnel psychology. Attention is devoted to general methodological principles of psychological assessments, their contribution to personnel practice focusing on recruitment process and the discussion about increasing efficiency of selection process less mentally demanding and responsible positions. The theoretical part is mainly dedicated to the method GPOP, which in its core is based on the Jung's theory of psychological types, which has stimulated development of the questionnaire MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), and the Five-factor personality theory. Combining two completely different approaches it comes into being an assessment able to interpret on the one side, the uniqueness of personality, and on the second side its resemblance to a certain type. In the practical part, the psychometric characteristics of the questionnaire completed by 524 selected respondents are analyzed and evaluated. Reliability of the global scales is estimated of Cronbach's alpha interval 0.8 to 0.9. Correlation analysis and exploratory factor analysis clearly support the expected construct of GPOP. The norms are compiled for a specific population, and the presented notifications attend on interpretation of the results.

Keywords: Personnel Psychology, Psychodiagnostics, Method, Personality, Questionnaire, Psychological Type, Factor

## OBSAH

Úvod .....	10
------------	----

## I. TEORETICKÁ ČÁST

<b>1. PERSONÁLNÍ PSYCHOLOGIE.....</b>	<b>12</b>
---------------------------------------	-----------

1.1 Systém personálního řízení .....	14
--------------------------------------	----

<b>2. PERSONÁLNÍ PSYCHODIAGNOSTIKA .....</b>	<b>16</b>
--	-----------

2.1 Diagnostický proces a zásady personální práce.....	17
--	----

2.2 Klasifikace psychodiagnostických metod .....	18
--	----

2.3 Klinické metody.....	18
--------------------------	----

2.3.1 Pozorování .....	19
------------------------	----

2.3.2 Rozhovor.....	21
---------------------	----

2.4 Testové metody.....	23
-------------------------	----

2.4.1 Výkonové testy .....	24
----------------------------	----

2.4.2 Testy osobnosti.....	25
----------------------------	----

2.4.3 Dotazník a jeho role v personalistice .....	26
---	----

2.5 Základní psychometrické vlastnosti testů.....	30
---	----

2.5.1 Senzitivita a specificita testu.....	31
--	----

2.5.2 Standardnost a objektivita testu .....	32
--	----

2.5.3 Reliabilita testu.....	33
------------------------------	----

2.5.4 Validita .....	33
----------------------	----

2.6 Psychodiagnostika při výběru pracovníků .....	35
---	----

2.7 Trend testování on-line .....	40
-----------------------------------	----

<b>3. VÝVOJ A CHARAKTERISTIKA GPOP .....</b>	<b>41</b>
--	-----------

3.1 Východisko GPOP.....	41
--------------------------	----

3.1.1 Jungova typologie osobnosti .....	42
---	----

3.1.2 MBTI® .....	43
-------------------	----

3.1.3 Pěti-faktorová teorie .....	43
-----------------------------------	----

<b>3.2</b>	<b>Vznik Goldenova dotazníku .....</b>	<b>46</b>
<b>3.3</b>	<b>Vývoj české verze GPOP .....</b>	<b>47</b>
<b>3.4</b>	<b>Metoda GPOP .....</b>	<b>48</b>
3.4.1	Položky .....	50
3.4.2	Pomocné škály .....	51
3.4.3	Globální škály .....	52
<b>4.</b>	<b>INTERPRETACE VÝSLEDKŮ GPOP.....</b>	<b>57</b>
<b>4.1</b>	<b>Dynamika osobnostního typu.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2</b>	<b>Hierarchie funkcí .....</b>	<b>62</b>
<b>4.3</b>	<b>Kognitivní styl .....</b>	<b>65</b>
<b>4.4</b>	<b>Povaha a temperament .....</b>	<b>66</b>
<b>4.5</b>	<b>Propojení typového a stresového profilu .....</b>	<b>70</b>
<b>4.6</b>	<b>Závěrečná zpráva .....</b>	<b>71</b>
<b>5.</b>	<b>POPIS ŠESTNÁCTI OSOBNOSTNÍCH TYPŮ .....</b>	<b>75</b>
<b>5.1</b>	<b>ESTJ .....</b>	<b>76</b>
<b>5.2</b>	<b>ENTJ.....</b>	<b>76</b>
<b>5.3</b>	<b>ISTP .....</b>	<b>77</b>
<b>5.4</b>	<b>INTP.....</b>	<b>78</b>
<b>5.5</b>	<b>ESFJ .....</b>	<b>78</b>
<b>5.6</b>	<b>ENFJ.....</b>	<b>79</b>
<b>5.7</b>	<b>ISFP .....</b>	<b>80</b>
<b>5.8</b>	<b>INFP.....</b>	<b>80</b>
<b>5.9</b>	<b>ESTP .....</b>	<b>81</b>
<b>5.10</b>	<b>ESFP .....</b>	<b>82</b>
<b>5.11</b>	<b>ISTJ .....</b>	<b>83</b>
<b>5.12</b>	<b>ISFJ .....</b>	<b>83</b>
<b>5.13</b>	<b>ENTP.....</b>	<b>84</b>
<b>5.14</b>	<b>ENFP.....</b>	<b>85</b>
<b>5.15</b>	<b>INTJ .....</b>	<b>85</b>
<b>5.16</b>	<b>INFJ .....</b>	<b>86</b>

<b>6. VYUŽITÍ TEORIE TYPŮ A JEJÍ OVĚŘENÍ VE VÝZKUMU .....</b>	<b>89</b>
<b>6.1 Vedení pracovníků .....</b>	<b>90</b>
<b>6.2 Vzdělávání .....</b>	<b>93</b>
<b>6.3 Komunikace .....</b>	<b>96</b>
<b>6.4 Osobní rozvoj a pracovní poradenství .....</b>	<b>97</b>
6.4.1 Vztah typu k inteligenci .....	98
6.4.2 Vztah typu k pracovní spokojenosti .....	99
6.4.3 Vztah typu k jiným personálně-osobnostním vlastnostem.....	99
6.4.4 Typologie volby povolání.....	100
<b>6.5 Týmová spolupráce .....</b>	<b>102</b>
<b>6.6 Vztahy .....</b>	<b>103</b>
 <b>7. ADMINISTRACE GPOP .....</b>	 <b>104</b>
7.1 Požadavky na administrátora a na systém .....	104
 <b>8. PSYCHOMETRICKÉ VLASTNOSTI MBTI .....</b>	 <b>106</b>
8.1 Reliabilita škál .....	106
8.2 Vlastnosti konstruktů.....	106
8.3 Validita .....	107

## II. EMPIRICKÁ ČÁST: PSYCHOMETRICKÁ ANALÝZA GPOP

<b>9. CÍLE .....</b>	<b>110</b>
 <b>10. DESKRIPTIVNÍ ANALÝZA DAT .....</b>	 <b>112</b>
10.1 Popis vzorku.....	112
10.2 Distribuce hrubých skóreů .....	113
 <b>11. RELIABILITA ŠKÁL .....</b>	 <b>117</b>
11.1 Položková analýza .....	120
 <b>12. STRUKTURA DOTAZNÍKU .....</b>	 <b>122</b>



12.1	Korelace škál.....	122
12.2	Faktorová analýza.....	125
<b>13.</b>	<b>VÝVOJ NOREM.....</b>	<b>129</b>
13.1	Distribuce typů podle standardizovaných hodnot.....	129
13.2	Srovnání standardizovaných a původních typů.....	132
13.3	Interpretace síly rozdílu párových globálních škál.....	132
<b>14.</b>	<b>SHRNUTÍ ANALÝZY.....</b>	<b>134</b>
<b>15.</b>	<b>DISKUSE.....</b>	<b>138</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>140</b>
	<b>LITERATURA.....</b>	<b>141</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>149</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>150</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>151</b>
	Příloha A: Ukázková verze původního dotazníku GPOP.....	152
	Příloha B: Závěrečná zpráva GPOP.....	159
	Příloha C: Statistické charakteristiky distribuce HS v subškálách .....	186
	Příloha D: Detailní analýza globálních škál a položek .....	187
	Příloha E: Korelace subškál .....	199
	Příloha F: Vývoj norem a standardizace HS globálních škál.....	206
	Příloha G: Kvalitativní vyhodnocení konzistence a struktury GPOP ....	212

## ÚVOD

*„Ideální člověk má radost z toho, když dělá radost druhým, ale přitom se stydí, když druzí dělají radost jemu.“*

*Aristoteles*

Odpověď na otázku, zda existuje a jak „vypadá“ ideální člověk, závisí na představivosti každého, přesto se v odpovědích lidí najdou i jisté podobnosti. Teorie typů, ze které Goldenův Dotazník typologie osobnosti (GPOP) vychází, nehodnotí člověka, ale zvýrazňuje silné vlastnosti každého typu a nabízí možnosti pro osobní rozvoj. Uplatňuje se při výběru povolání, volbě životního partnera a všude tam, kde jedinec usiluje o seberealizaci a integraci se svým prostředím. GPOP předpokládá psychické zdraví jedince, a proto se uplatňuje v personální psychologii a poradenství.

Psychodiagnostika je jednou ze stěžejních disciplín psychologie a je nezbytnou součástí jakékoliv psychologické praxe či výzkumu. Personální psychologie se stala tradiční disciplínou psychologie práce a organizace hlavně díky diagnostické efektivitě testů schopností a následně i osobnostních metod. Psychodiagnostika je obvykle zastoupena v personálních činnostech výběru, hodnocení a vzdělávání, kde kromě pracovního výkonu a výsledků organizace působí na spokojenost a rozvoj zaměstnance. Diagnostika osobnosti, zahrnující schopnosti, osobnostní charakteristiky, motivy a cíle popř. znalosti, pomáhá na základě kritérií (nároků) dané profese identifikovat pracovníkův potenciál a jeho limity. Testování osobnosti je v personální praxi nevyhnutelné z důvodu efektivity a relativní kvality metod, resp. baterie testů. Všechny aspekty osobnosti navíc vykazují vztah k profesnímu životu.

Dotazník GPOP se opírá o Jungovu typologii a pěti-faktorovou teorii. Je postaven na dvou silných konstruktech – dotazníku MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) a NEO-PI (NEO Personality Inventory). Česká verze dotazníku vychází z německé verze. Kromě deseti bipolárních globálních škál obsahuje také padesát bipolárních subškál, rozdělených vždy po pěti, které podtrhují jedinečnost osobnosti a přispívají k jejímu hlubšímu poznání. Položky GPOP odhalují preference a tendence projevů a chování a jsou obvykle zasazeny ve specifickém kontextu (např. práce). Třetí část dotazníku je složena z převážně bipolárních adjektiv a specifických vlastností osobnosti. Předložená práce pojednává o kvalitě struktury dotazníku a možnostech jeho užití.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1. PERSONÁLNÍ PSYCHOLOGIE

Pojem „personální“ má původ v latinském slovu „persona“, jež v širším slova smyslu znamená „osoba“. Jung (1996) nazývá „personou“ archetyp kolektivního nevědomí, jež hraje roli v lidských interakcích. Štikar et al. (2003) definují personální psychologii jako jednu z nejdříve rozvíjených a tradičních oblastí psychologie práce a organizace, zabývající se všemi aspekty, které vyplývají z individuálních rozdílů mezi lidmi a projevují se v pracovní činnosti. Náplň personální psychologie zjednodušeně rozdělují do dvou skupin:

- analýza pracovních činností, výběr uchazečů, výcvik a hodnocení pracovníků a ovlivňování jejich výkonnosti,
- další aspekty individuální pracovní činnosti jako pracovní morálka, pracovní spokojenost, personální poradenství, vztah manažer – pracovník.

Bedrnová a Nový (1998) spojují počátky personalistiky, tedy intenzivního zájmu o člověka v pracovním procesu, s industrializací a technickým rozvojem v 19. století. Personální psychologie má podle Štikara et al. (2003) kořeny v diferenciální psychologii, jež se zabývala identifikací, popisem a měřením interindividuálních odlišností. Svého významu začala nabývat během první a druhé světové války, kdy došlo ke značnému rozšíření a využívání výběrových metod a statisíce osob tak byly vyšetřeny testy inteligence Army alfa a Army beta.

Koubek (2008) registruje tři vývojové fáze personalistiky:

1. Personální administrativa byla chápána jako administrativní služba spojená se zaměstnáváním lidí a shromažďováním informací, týkajících se pracovníků a jejich činností. Údaje sloužily vedení organizace.
2. Personální řízení se v podnicích s dynamickým a progresivním řízením začalo zavádět již před druhou světovou válkou. S rostoucí potřebou konkurenceschopnosti a prosperity si vedení organizací začala uvědomovat důležitost lidské pracovní síly. Personální práce, zaměřená na zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou, byla svěřena do rukou specialistů a personální útvary získaly větší autoritu a autonomii rozhodování. Byla formulována personální politika organizací a rozvíjely se metody personální práce. Stále však zůstala personální práce.
3. Koncepce řízení lidských zdrojů se začala objevovat v 50. a 60. letech. Člověk je chápán jako nejdůležitější zdroj úspěchu fungování organizace, a tak se řízení lidských zdrojů stává nejdůležitější složkou vedení organizace.

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Řízení lidských zdrojů očekává od specialistů na lidské zdroje více podnikatelského a strategického myšlení a konání než personálního řízení (Armstrong, 2007). Řízení lidských zdrojů bývá někdy kritizováno za nehumánnost vůči zaměstnancům, kteří jsou „vykořisťováni“ pouze k dosahování cílů organizace.

Personální psychologie však sleduje nejen cíle organizace, ale poskytuje zaměstnancům také možnost rozvoje. Prostřednictvím odměňo-

vání úspěchů a následného motivování k dalším výkonům pomáhá zaměstnancům ztotožnit se se společností a tím přispívá k jejich spokojenosti. V této souvislosti Štikar et al. (2003) zmiňují Hawthornské studie, které prokázaly, že změny fyzikálních pracovních podmínek vyvolávaly vyšší produktivitu práce nejen v pokusných, ale i v kontrolních skupinách, přičemž oběma byl společný fenomén péče o pracovníky, vyjádřený diskusemi s lidmi v bílých pláštích.

### **1.1 Systém personálního řízení**

Štikar et al. (2003) zmiňují, že do systému práce s lidmi zasahují tři skupiny pracovníků s odlišnými úkoly a kompetencemi. Vrcholové vedení určuje personální strategii a vytváří zásady personální politiky v závislosti na cílech organizace, jejím postavení v daném odvětví a na podnikatelských záměrech. Na realizaci a fungování tohoto systému se podílejí přímí nadřízení pracovníků a personalisté. Podle Kociánové (2010) tzv. liniovní manažeři mají rozhodující slovo při výběru pracovníků, odpovídají za hodnocení výkonu a odměňování pracovníků, za identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoj pracovníků, spolurozhodují o řízení jejich kariéry, podílejí se na rozvoji týmů, jsou zapojeni do procesu orientace pracovníků. Očekávaná je také jejich spoluúčast na řešení osobních problémů pracovníků. Koubek (2008) uvádí, že personální útvar zajišťuje odbornou, tedy koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje personální služby pracovníkům všech úrovní. Personální ředitel se stává členem vedení organizace.

Štikar et al. (2003) uvádí, že úroveň a kvalita systému práce s lidmi je ovlivněna komplexností fungování celého systému řízení organizace a také mírou odbornosti prováděných personálních činností. Kociánová (2010) rozděluje personální činnosti následovně:

- získávání pracovníků,

- výběr pracovníků,
- přijímání, adaptace a rozmísťování pracovníků,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků,
- pracovní podmínky a péče o pracovníky,
- odbory a kolektivní vyjednávání,
- uvolňování pracovníků z organizace,
- personální poradenství.

Přestože se psychodiagnostika využívá v mnoha personálních činnostech, její největší a nejzřetelnější uplatnění spočívá právě ve výběru pracovníků. Výsledky psychodiagnostiky nicméně hrají důležitou roli také v procesu adaptace, ve vzdělávání a rozvoji, v personálním poradenství a při plánování profesní kariéry. V některých personálních činnostech se psychodiagnostika neužívá primárně za účelem analýzy, ale slouží např. jako nástroj odměny v procesu hodnocení a odměňování nebo jako forma „poděkování“ v podobě profesního doporučení při hromadném propouštění pracovníků z důvodu restrukturalizace.

## **2. PERSONÁLNÍ PSYCHODIAGNOSTIKA**

Psychodiagnostika je aplikovaná psychologická disciplína, jejímž úkolem je zjišťování a měření duševních vlastností a stavů a případných dalších charakteristik individua. Je těsně spjata s psychologii osobnosti a s diferenciální psychologii (Řičan, 1977; Svoboda, 2005). V běžné populaci je diagnostika obvykle chápána jako hledání chyb, vad a odlišností v negativním smyslu, což pravděpodobně pramení ať už z lékařských nebo psychologických diagnóz vyhledávaných klienty s fyzickou, psychickou či psychosomatickou nemocí a trápením. Naopak psychodiagnostika aplikovaná v personalistice často předpokládá a vyžaduje psychické zdraví jedince. Personální psychodiagnostika má své opodstatněné uplatnění nejen při výběru, ale je široce spojována s rozvojem a poznáváním osobnosti.

Evangelu (2009) srovnává personální diagnostiku s klinickou. Její výhodu shledává ve zdůrazňování pozitivních a silných stránek osobnosti. Typickým úkolem personální psychodiagnostiky je:

- pojmenovat osobnostní aspekty související s profesní kariérou,
- zjistit nevyužité stránky a další možnosti rozvoje,
- najít možnost, jak využít různé vlastnosti vyšetřovaného,
- zjistit úroveň sociálního vývoje,
- najít nejvhodnější pozici k osobnostním a sociálním předpokladům,
- nalézt nejdůležitější motivátory,
- pojmenovat oblasti zájmů a koníčky,
- zjistit způsob komunikace, který je jedinci nejbližší atd.



## **2.1 Diagnostický proces a zásady personální práce**

Svoboda (2005) dělí proces psychologického (psychodiagnostického) vyšetření do pěti etap:

1. Formulace otázek, problému a stanovení hypotéz.
2. Výběr vhodných a adekvátních psychodiagnostických metod.  
Psycholog by si měl uvědomit, co se chce o diagnostikované osobě dozvědět, k jakému účelu vyšetření provádí, jaké metody má k dispozici a jakou taktiku při vyšetření zvolí (výběr a posloupnost metod atd.).
3. Vlastní vyšetření.
4. Vyhodnocení získaných dat (kvalitativní i kvantitativní).
5. Formulace závěrů, nálezů a případných navrhaných opatření.

Důležitou podmínkou používání diagnostických metod je odbornost a profesionalita zadavatele, který dodržuje objektivní přístup při vyšetřování. Psycholog – v případě testů jednodušších na administraci, vyhodnocení a interpretaci také personalista či pedagog – je povinen respektovat etický kodex povolání. Podle standardů APA by mělo psychodiagnostické vyšetření začít co nejpřesnějším vysvětlením jeho účelu. Klient by měl být také seznámen se způsobem, jakým budou výsledky vyšetření prezentovány, a ujištěn o jejich důvěrnosti, případně požádán o souhlas k poskytnutí údajů třetí straně. Psycholog by měl také zajistit, aby se klient cítil bezpečně po celou dobu vyšetření a aby neodcházel v tenzi (APA, 2001). Komplex diagnostických metod by měl být efektivně sestaven, aby zbytečně neplýtl časem obou zúčastněných stran. Závěr by měl obsahovat logické hodnocení a měl by být interpretován v kontextu.

## **2.2 Klasifikace psychodiagnostických metod**

Při poznávání osobnosti se podle Svobody uplatňují dva základní diagnostické postupy – klinický a testový. Klinické metody nejsou vázány přísnými pravidly, nemají statistický základ, jsou pružné, umožňují lépe poznat konkrétní případ (jednotlivce) obměňováním svých postupů. Testové metody používají standardizovaný způsob vyšetření (Svoboda, 2005). Jejich hlavní výhodou je měřitelnost a tedy možnost srovnávat výsledky různých respondentů.

Říčan zdůrazňuje, že psychodiagnostika nestojí jen na testech (standardních metodách), ale také na méně formálních, převážně „kvalitativních“ metodách, jež označuje stejně jako Svoboda zavádějícím názvem nestandardní. Tato kategorie je zastoupena v první řadě metodou rozhovoru a pozorování, dále analýzou spontánních výtvorů, zjišťováním „tvrdých fakt“ (snadno ověřitelných údajů např. ze životopisu) a posouzením laických zpráv (Říčan, 1977). Ať už jsou tyto metody nazvány jakkoli, psychodiagnostickým nástrojem se stávají až v rukou odborníků.

## **2.3 Klinické metody**

Klinické (nestandardní) metody na rozdíl od testových jsou podle Svobody charakterizovány idiografickým přístupem, který je orientován na poznávání konkrétního individua v jeho celistvosti, komplexnosti a jedinečnosti. Testový nomotetický přístup se naopak snaží o nalezení a vysvětlení obecně platných zákonitostí, které jsou společné všem lidem. Testy tak odpovídají spíše na otázky, týkající se dílčích aspektů osobnosti. Klinické metody zachycují jedince v jeho nejširším kontextu a v dynamice vývoje (Svoboda, 2005).

### 2.3.1 Pozorování

Přestože je pozorování v psychologii považováno za základní diagnostickou metodu, v personalistice se jeho důležitost opomíjí a pokud je vůbec zmíněno, pak jen v okrajových souvislostech. Svoboda rozlišuje pozorování volné (orientační) a zaměřené (systematické, kontrolované). Aby pozorování splňovalo podmínky exaktní diagnostické metody, je třeba se řídit principy plánovitosti, systematičnosti a objektivity (Svoboda, 2005). Vědecké vnímání je tedy plánovitě selektivní a je nutné definovat, co a jak bude pozorováno, a stanovit kategorie pozorování (Ferjenčík, 2000). Hartl upozorňuje, že pozorování je vždy subjektivní (Hartl, Hartlová, 2004), proto je vhodné zapojit více zasvěcených a zkušených pozorovatelů.

Výhodou pozorování je jeho komplexnost, flexibilita a, za podmínky, kdy objekt neví, že je pozorován, také přirozenost diagnostické situace. Podle Svobody je pozorování vhodné pro individuální práci. Zkušenému a cvičenému pozorovateli může poskytnout mnoho cenných informací o posuzované osobě. Na druhou stranu pozorování umožňuje spolehlivě zachytit jen vnější vzhled a chování doprovázené verbálními a motorickými projevy. Není možné přímo pozorovat ani city ani inteligenci, ale je možné sledovat projevy citů nebo způsob řešení problémů (Svoboda, 2005). Mikšík upozorňuje, že stejné projevy osobnosti mohou pramenit z různých příčin a naopak různé projevy mohou mít stejné osobnostní pozadí (Mikšík, 2007).

Většina chyb a zkreslení výsledků pozorování pramení podle Svobody ze subjektivního vnímání pozorovatele a z usuzování na nepřímo pozorovatelné vlastnosti osobnosti (Svoboda, 2005). Jednou z nejčastějších chyb je podle Ferjenčíka „haló-efekt“ nebo také chyba prvního dojmu. Neznamená nutně, že je první dojem špatný, ale že na základě výrazného znaku mají lidé tendenci usuzovat na jiné „související“ charakteristiky osobnosti. Jinou skupinou jsou tzv. chyby nesprávného zakotvení – chyba přísnosti, mírnosti a centrální tendence. Jsou důsledkem používání různě

nastavených měřidel – škál při posuzování. Další významnou skupinou chyb jsou tzv. implicitní teorie osobnosti. Každý člověk si na základě osobní zkušenosti vytváří vlastní představy o tom, které lidské vlastnosti spolu souvisejí (Ferjenčík, 2000). Při výběru pracovníků může být např. velmi nervózní uchazeč vnímán jako roztržitý a následně i nevyhovující. Tyto stereotypy (soubory přisuzovaných vlastností) vznikají na omezeném počtu informací a často jsou podporovány chybou prvního dojmu. V této souvislosti Hartl upozorňuje, že jejich změna není snadná a je provázená negativními emocemi (Hartl, Hartlová, 2004). Nicméně člověku slouží k rychlé orientaci a fungují jako regulační mechanismus, aby nedošlo k zahlcení kognitivních procesů množstvím nepřeborných informací. Chybám posuzování lze předcházet sebepoznáním či záměrnou kontrolou vnímaných jevů.

V personální praxi se běžně užívá také experimentu, který může být ve smyslu získávání informací o osobě považován za výzkumnou formu pozorování. Součástí tzv. Assessment center<sup>1</sup> (dále AC) jsou různé experimentální hry a modelové situace, ve kterých jsou účastníci uměle postaveni do specifické situace podobné realitě (pracovní pozice) a systematicky pozorováni hodnotiteli. Tyto okolnosti dovolují kontrolovat závislé a nezávislé proměnné, tedy to, jak se určitá osoba chová a projevuje při řešení daného úkolu. Podle Ferjenčíka (2000) je experiment především prostředkem ke zjišťování kauzálních vztahů mezi proměnnými.

---

<sup>1</sup> Jedná se o časově i finančně rozsáhlý program hodnocení menší skupiny uchazečů o práci, příp. pracovníků, jejichž účelem je rozvoj (tzv. Development center – DC). Na skupinu obvykle do 10 lidí je aplikován soubor metod po dobu min. jednoho dne. Hodnotiteli jsou kromě psychologů a personalistů také manažeři, příp. externí odborníci. AC je efektivní metodou obzvláště při výběru a vzdělávání pracovníků náročnějších a zodpovědnějších profesí.

### 2.3.2 Rozhovor

Metoda rozhovoru patří podle Svobody k nejobtížnějším diagnostickým postupům. Informace, které nemohly být poskytnuty pozorováním, je možné získat rozhovorem o názorech, postojích, přáních a obavách vyšetřovaného, o jeho vnitřním světě (Svoboda, 2005). Cennost a kvalita získaných informací závisí především na zkušenostech examinátora. Aby byla metoda objektivnější, platí pravidlo více posuzovatelů. Při rozhovoru totiž nedochází jen k chybám posuzování, zmíněných výše u metody pozorování, ale i k tzv. komunikačním šumům, které jsou způsobeny deformací přenosu informace, resp. významu sdělení mezi komunikátorem a příjemcem. Přesto má rozhovor v personální praxi své nezastupitelné místo. Cíle přijímacího pohovoru podle Koubka (2008) směřují k ověření údajů z životopisu, poskytnutí informací o organizaci a pracovní pozici, posouzení vhodnosti kandidáta pro práci v pracovním kolektivu, nebo také k pozitivní prezentaci podniku.

Svoboda rozděluje rozhovor podle míry jeho standardnosti a strukturovanosti na standardizovaný, částečně standardizovaný a volný (Svoboda, 2005). Při výběrovém pohovoru se nejvíce uplatňuje polostrukturovaný rozhovor, jenž sleduje záměr a cíl, ale není nutné dodržovat pořadí a přesné formulace otázek. Podle Ferjenčíka kombinuje výhody obou krajních forem strukturovanosti rozhovoru. V případě potřeby tazatel přebírá kontrolu nad otázkami, ale i odpověďmi tázaného. Polostrukturovaný pohovor je možné vést v podobném duchu (na stejné téma) i s jinými účastníky. Svou pružností a částečnou volností zároveň nebrání tázanému se hlouběji vyjádřit ke klíčovým tématům jeho osobnosti (Ferjenčík, 2000).

Diagnostický rozhovor by měl mít svůj průběh, přičemž úvod i závěr nejsou méně důležité než cíl celého rozhovoru. Na začátku pohovoru je nutné odstranit nedůvěru a docílit uvolnění tázaného tak, aby mohl pravdivě a nenuceně odpovídat na otázky. Správná formulace otázek

a technika jejich kladení je jádrem pohovoru s nejvyšším „diagnostickým potenciálem“. Trychtýřové kladení otázek – od všeobecných (nebo citově neutrálních) k otázkám specifickým (nebo emocionálně více laděným) umožňuje podle Ferjenčíka získat informace o příliš osobních či těžko sdělitelných tématech. Jinou alternativou je hřebenové kladení otázek, při kterém otázky „přeskakují“ z jednoho tématu na druhé. Za účelem získání množství širokých a různorodých informací je doporučováno obě techniky kombinovat (Ferjenčík, 2000).

Svoboda uvádí, že validita rozhovoru je značně kolísavá. Závisí jak na osobě examinátora a jeho zkušenostech, tak na přesnosti záznamu, který by neměl průběh pohovoru narušovat. Dále závisí na vlastnostech vyšetřované osoby (věku, upřímnosti, inteligenci, schopnosti sebe-posouzení) a na tématu rozhovoru (míra intimity, subjektivní důležitost tématu, apod.). Reliabilita pohovoru souvisí mj. s ochotou klienta hovořit pravdu a se schopností ji sdělovat, s úrovní paměti i s tématem rozhovoru. Interferuje zde i pozornost tazatele a úroveň záznamu (Svoboda, 2005).

Anamnéza podle Svobody odhaluje údaje a tzv. „tvrdá data“ z minulosti jedince, které mají významný vztah k poznání osobnosti. Anamnéza je snímána metodou řízeného rozhovoru a zaznamenávána obvykle do předem předtištěných schémat. Anamnéza může být zaměřena na vyšetřovaného jedince, ale také na rodinné zázemí nebo údaje o předcích. Psychologická anamnéza se zaměřuje na nukleární rodinu jedince, na vytváření mezilidských vztahů a na vývoj osobnosti po stránce emocionální a intelektuální, pracovní nebo také eroticko-sexuální. Také sleduje vývoj postojů a hierarchii hodnot nebo počátky a průběh abnormních projevů. Autoanamnéza může mít formu autobiografie nebo životopisu (Svoboda, 2005).

Analýza produktů a výsledků činností je další diagnostickou metodou, poskytující informace o osobě např. ze spontánní kresby, dopisu, deníku nebo také z písma (rukopisu). Technika analýzy rukopisu (grafologie) je vyhledávanou metodou při personálním výběru např. ve Francii. V ČR se nepovažuje za příliš validní metodu a v personální praxi se až na výjimky nepoužívá. Ferjenčík (2000) výstižně charakterizuje všechny techniky, sloužící k objektivnímu a systematickému kvantitativnímu popisu produktů člověka, jako metody analýzy obsahu.

## **2.4 Testové metody**

Říčan charakterizuje test jako standardní postup, při kterém jsou u probanda vyvolávány diagnosticky cenné jevy, které je možné registrovat (měřit) a jejich výsledky navzájem mezi probandy srovnávat. Na rozdíl od všech ostatních diagnostických metod má test své psychometrické vlastnosti založené na aplikaci matematicko-statistických metod (Říčan, 1977). Kvalita testu je dána jeho validitou (platností), reliabilitou (spolehlivostí), objektivitou a citlivostí, jejichž míru je nutné zohlednit při interpretaci výsledků testu.

Ferjenčík uvádí, že při úvahách o potenciálním třídění psychologických testů existuje téměř nekonečné množství kritérií. Pokud by byl třídícím kritériem podnětový materiál, pak je možné testy třídit na laboratorní přístrojové metody, na testy „tužka-papír“ atd. Pokud by byl kritériem způsob administrace, pak je možné testy dělit na individuální a skupinové. Nejpraktičtější způsobem je klasifikovat testy podle typu chování, které měří (Ferjenčík, 2000). V následující tabulce je rozdělení testových metod zobrazeno podle Svobody (1999). V personální praxi jsou využívány všechny typy testů kromě testů organicity, označených v tab. 1 hvězdičkou.

Tab. 1: Klasifikace testových metod

Testy výkonové	Testy inteligence	Jednodimenzionální
		Komplexní
	Testy speciálních schopností a funkcí	Testy paměti
		Testy kreativity
		Testy parciálních a kombinovaných schopností
		Testy technických schopností
		Testy verbálních a matematických schopností
		Testy uměleckých schopností
		Testy organicity*
	Testy vědomostí	
Testy osobnosti	Projektivní metody	Verbální
		Grafické
		Manipulační
	Objektivní testy osobnosti	
	Dotazníky	Jednorozměrné
		Vícerozměrné
	Posuzovací stupnice	Sebeposuzovací stupnice
		Objektivní posuzovací stupnice

(Svoboda, 2005)

#### 2.4.1 Výkonové testy

Výkonové testy neboli testy schopností patří k nejstarším psychodiagnostickým metodám. Podle Svobody jsou nejvíce propracovány, protože užívají zpravidla starších, mnohokrát osvědčených podnětů a úloh. Z názvu vyplývá, že jsou zaměřeny na výkon vyšetřovaného, na jeho úspěch či neúspěch (Svoboda, 2005). Proto jsou v personální diagnostice tyto testy téměř nepostradatelné. Urban (2003) uvádí, že schopnosti neboli osobní předpoklady pro dobrý výkon určité činnosti vznikají kombinací vrozených vloh a výsledků učení.



Obecné schopnosti jedince se podle Svobody uplatňují v celé řadě činností a projevují se jako inteligence. Oproti tomu speciální schopnosti odpovídají užšímu okruhu požadavků dané činnosti (Svoboda, 2005). Říčan uvádí, že vědomostní testy patří převážně do pedagogické diagnostiky, a proto jsou označovány jako „didaktické“ testy (Říčan, 1977). Ve školství se běžně užívají k ověřování znalostí za účelem přípravy na budoucí povolání.

Výkonové testy stejně jako všechny ostatní testy je možné kvantifikovat a jejich výsledky srovnávat. Oproti testům osobnosti jsou jejich výsledky obvykle spolehlivější, protože dle Svobody (2005) jsou nezávislé na subjektivních úmyslech pokusné osoby, směřujících k záměrnému klamání či ovlivňování výsledků. Na druhou stranu Říčan (1977) upozorňuje, že výkonové testy mají tendenci rychle zastarávat, obzvláště jejich normy by se měly častěji obnovovat. Doporučuje proto neulpívat jen na kvantitativním výsledku a interpretovat schopnosti také kvalitativně, např. v souvislosti s jejich rozsahem a strukturou.

#### 2.4.2 Testy osobnosti

Vymezení pojmu „osobnost“ je dlouholetým, nejednoznačným a často diskutovaným problémem v psychologii. V dnešní době by bylo možné podle Svobody klasifikovat více než 100 různých pojetí osobnosti. Společným jmenovatelem většiny definic je akcentace vnitřní jednoty (integrity) a strukturovanosti obsahu duševního života osobnosti a její jedinečnost (Svoboda, 2005). Nejvíce rozporuplná jsou pojetí, považující osobnost na jedné straně za relativně stabilní konstrukt a na straně druhé za dynamický systém, vyvíjející se v interakci s prostředím. Podle Mikšíka by měla analýza osobnosti postihovat jak její strukturu, referující o stabilních rysech, tak dynamiku, odkazující na psychické procesy a stavy. Vlastnosti osobnosti, tvořící její jádro, lze rozčlenit do tří substruktur:

- povahové vlastnosti, temperament, charakter, způsoby a formy chování,
- motivační systém, postoje, zaměřenost, obsah a směr interakcí,
- schopnosti, předpoklady k účinným interakcím s životní realitou (Mikšík, 2007).

Přestože jsou schopnosti integrální součástí osobnosti, z didaktických a historických důvodů se jejich testování podle Svobody vyděluje z testů osobnosti, které pak diagnostikují některé kognitivní, ale zejména konativní a emocionální aspekty osobnosti (Svoboda, 2005). Povahové vlastnosti jsou podle Urbana hlavní příčinou, proč lidé se stejnými schopnostmi vykonávají tutéž práci odlišně. Na rozdíl od schopností, které lze trénovat, jsou povahové vlastnosti relativně neměnné (Urban, 2003). Proto se testy osobnosti uplatňují zejména při výběru zaměstnanců profesí vyžadující psychickou stabilitu a odolnost vůči stresu. Z výsledků je tak možné predikovat uchazečovo pracovní chování a jednání.

#### 2.4.3 Dotazník a jeho role v personalistice

V personální praxi jsou nejvíce používanými osobnostními testy vícerozměrné dotazníky, mezi které patří také GPOP. Dotazníky obecně jsou nejčtetnějším psychodiagnostickým nástrojem. Svoboda definuje dotazník jako psychodiagnostickou metodu založenou na subjektivní výpovědi vyšetřované osoby o jejích vlastnostech, citech, postojích, názorech, zájmech, způsobech reagování v nejrůznějších situacích atd. Konstrukce dotazníků vychází z principu introspekce, neboť probandovy odpovědi jsou závislé na jeho vnitřních poznatcích (Svoboda, 2005).

Ferjenčík chápe dotazník v jeho základní podobě jako standardizovaný pohovor předložený v písemné podobě. Hlavní předností je úspora času i finančních prostředků, a možnost výsledky kvantifikovat a srovnávat (Ferjenčík, 2000). Mimoto je dotazník snadno a rychle administrovatelný i vyhodnotitelný. Jeho užití je podle Svobody výhodné tam, kde zkoumané osoby mají důvod se projevit a dát se poznat (Svoboda, 2005), jak je tomu často v personální praxi ať už při výběru, vzdělávání nebo hodnocení. Během administrace dotazníku a jeho vyplňování je možné vyšetřované pozorovat a zaznamenávat si alespoň jejich verbální a motorické projevy chování nebo také způsob a dobu vyplňování.

Ve srovnání s ostatními typy testů osobnosti dotazníky vykazují některé nezanedbatelné výhody. Oproti projektivním metodám jsou časově úspornější, což vychází zejména z možnosti skupinové administrace. Navíc jsou jednodušejší interpretovatelné a mají ověřené psychometrické vlastnosti. Na rozdíl od objektivních testů postihují komplexnější pohled na osobnost člověka. Od posuzovacích škál se liší sofistikovanější formou zjišťování osobnostních vlastností. Dotazník přitom často využívá nepřímých otázek, které nevyvolávají tenzi vyšetřovaného, a je pro něj jednodušší otázku zodpovědět. Uplatňují se např. otázky projektivní, vycházející z principu identifikace s jinými lidmi („Myslíte si, že jsou lidé poctiví?“), nebo otázky behaviorální, směřující ke konkrétnímu chování a jednání („Jste první, kdo obvykle ustoupí při hádce?“) aj.

Přestože jsou dotazníky široce uplatnitelné, mají i své hranice. Svoboda uvádí, že jejich diagnostická hodnota závisí na schopnosti a ochotě respondenta vypovídat o sobě pravdivě. Dotazníky tak předpokládají alespoň průměrný intelekt vyšetřovaných (Svoboda, 2005). Jejich další nevýhodou je podle Ferjenčíka menší pružnost než u rozhovoru, protože obvykle nelze klást doplňující otázky či vysvětlit jejich význam, a také nižší věrohodnost dat, která vyplývá ze zkreslování

výsledků. Příprava dotazníku si navíc vyžaduje větší pečlivost než příprava rozhovoru (Ferjenčík, 2000).

Nejpodstatnější výhradou vůči dotazníkům je možnost záměrného, ale i neúmyslného zkreslování odpovědí. Proto se zavádí do testových metod tzv. validizační škály, odhalující platnost jednotlivých tvrzení testu a jeho celkovou výpovědní hodnotu. Mezi tyto škály lze zařadit tzv. lžiskóre či škály sociální desirability (žádoucnosti), které sledují tendenci respondenta jevit se v lepším světle obvykle z obav ze zamítnutí, dále kontrolní škály, jež opisují tentýž jev dvěma rozdílnými formami. Také zřejmé zákonitosti nebo preference ve skórování, někdy označované právě jako validizační nebo verifikační škály, jsou indikátorem neplatnosti výsledků. Na základě validizačních škál jsou identifikovány nejméně věrohodné sety odpovědí, jejichž závěry nejsou obvykle ani reliabilní ani validní, a proto nemohou být interpretovány. Jejich důležitost by neměla být opomíjena zvláště v personální praxi, kde je od vyšetřovaných dokonce očekáváno, aby se prezentovali v co nejlepším světle a aby tak splňovali podmínky dané profese.

Následující přehled znázorňuje dotazníky, které mohou být užívané v personální praxi především při výběru, dále hodnocení nebo vzdělávání pracovníků. Všechny tyto dotazníky jsou psychometricky ověřené v českém (příp. slovenském) prostředí. Jsou členěny podle Svobody (2005) na jednorozměrné a vícerozměrné, přestože je toto dělení mírně zavádějící ve smyslu jednorozměrnosti zájmových a hodnotových dotazníků. Svoboda považuje za jednorozměrné (jednofázové) dotazníky, zabývající se nejen měřením jednoho rysu nebo ohraničeného aspektu osobnosti, ale také měřením funkčních jednotek v rámci jedné složky osobnosti (Svoboda, 2005). Přehled dotazníků byl získán výběrem a následnou syntézou dotazníkových metod uváděných Hogrefe – Testcentrem (2010), Katedrou psychologie FF UK (2010) a Svobodou (2005) a doplněn o Hoganovy metody (Wagnerová, 2008).

### Jednorozměrné (jednofázové) dotazníky

---

Dotazník zájmů o praktické činnosti

Dotazník motivace k výkonu – LMI

Dotazník osobní příčinné orientace – DOPO

Dotazník profesionálních zájmů Choynowského

Dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry – DVP

Strategie zvládání stresu – SVF 78

Test hodnot Allporta

Test profesních zájmů B-I-T II

Test struktury zájmů AIST-R

### Vícerozměrné (multifázové) dotazníky

---

Bochumský osobnostní dotazník – BIP

DOPEN

Dotazník HO-PO-MO

Dotazník IHAVEZ

Dotazník interpersonální diagnózy – ICL

Dotazník interpersonální orientace – FIRO-B

Dotazník SIPO

Dotazník SPARO

Dotazník typologie osobnosti – GPOT

Eysenckův osobnostní dotazník – EOD

Freiburský osobnostní dotazník – FPI

Gordonův osobnostní profil – GPP-I

Hoganův osobnostní dotazník – HPI

Hoganův rozvojový test – HDS

Inventář motivů, hodnot a preferencí – MVPI

Inventář stylů osobnosti a poruch osobnosti – PSSI

MMPI-2 – Minnesota Multiphasic Personality Inventory-2

NEO osobnostní inventář (NEO-PI-R, zkrácená verze NEO-FFI)

Orientační inventář (Směkalova adaptace Bassova inventáře) – OI

Osobní analýza zaměstnání – OAZ  
Osobnostní dotazník Miglieriniho  
Osobnostní inventář KUD  
Šestnáctifaktorový dotazník – 16 PF  
Temperamentově zaměřenostní dotazník – TE-ZA-DO

Z formálního hlediska je tedy možné rozlišovat dotazníky, formulované jako otázky, a inventáře, zobrazené jako oznamovací věty či tvrzení. Posuzovací škály, které jsou svou konstrukcí velmi podobné dotazníkům, nebyly do výčtu zařazeny. Je důležité zdůraznit, že dotazníky, které jsou zastaralejší, bývaly distribuovány pouze ve slovenské verzi. I přesto jsou v přehledu zobrazeny pro svou potenciální diagnostickou hodnotu. Protože se kulturní zázemí ČR a Slovenska velmi podobá, zůstávají větším otazníkem psychometrické vlastnosti testu. Studium osobnosti a jejích charakteristik však nezaznamenal takový posun jako schopnosti, a proto by mohly být i starší dotazníky využity k diagnostikování erudovaným psychologem, který se při interpretaci řídí kvalitativním rozbořením, ne však dosaženými skóry. Personální útvar by se tak neměl omezovat na vyšetření pouze novými dotazníky a trendy, které zpočátku nebývají řádně ověřeny, ale měl by se snažit starší hodnotné metody rozpracovávat, vylepšovat, ověřovat a vytvářet si vlastní firemní normy vázané k specifické populaci zaměstnanců.

## **2.5 Základní psychometrické vlastnosti testů**

Armstrong (2007) charakterizuje kvalitní test jako:

- citlivý nástroj měření, který dobře rozlišuje mezi jedinci,
- standardizovaný na reprezentativním a dostatečně velkém vzorku populace,

- spolehlivý ve smyslu, že za všech okolností měří totéž,
- validní (platný) ve smyslu, že měří charakteristiky, k jejichž měření byl zkonstruován.

Bylo by mylné se domnívat, že kvalitní test je zárukou adekvátní diagnózy. Ta se odvíjí od profesionality psychologa – od jeho schopnosti vybrat metody odpovídající účelu vyšetření, efektivně s nimi zacházet, vést vyšetření s ohledem na klienta, vyhodnotit a interpretovat výsledky metod v kontextu vyšetření a nahlížet na ně kriticky a s nadhledem. Nicméně pro užití testových metod platí, že musí splňovat výše zmíněné psychometrické charakteristiky.

#### 2.5.1 Senzitivita a specifická testu

V psychologické literatuře se o senzitivě a specifitě v souvislosti s testem téměř nepojednává, přestože v medicíně jsou tyto charakteristiky opodstatněně užívány. Senzitivita (citlivost) vyjadřuje pravděpodobnost, s jakou test zachytí určitý znak, který je ve skutečnosti u vyšetřovaných přítomen. Vysoce senzitivní test sledovaný znak odhalí u velké většiny lidí, kteří jím opravdu oplývají, ale také u několika lidí, u kterých se ve skutečnosti tento znak nevyskytuje. Senzitivní test se tedy chová „podezřívavě“ vůči sledovanému znaku, přičemž klasickým příkladem je test screeningový.

Specifická je naopak definována jako pravděpodobnost, že test neodhalí daný znak u diagnostikovaných, u kterých se opravdu nenachází. Vysoce specifický test identifikuje pouze případy, které odpovídají skutečnosti, zároveň ale může některé pravdivé případy ignorovat. Ve své podstatě se tak specifický test chová „důvěřivě“, stejně jako např. detektor lži. Kvalitní test by měl dosahovat obou diskriminačních a potažmo i prediktivních charakteristik, nicméně jejich užití v praxi je spojené s účelem vyšetření. Při výběru uchazeče náročnější

profese je vhodnější využít testu s vyšší specificitou, zatímco v klinické praxi nebo lékařství je téměř nevyhnutelné užívat vysoce senzitivních testů.

### 2.5.2 Standardnost a objektivita testu

Ferjenčík definuje standardnost jako „... požadavek uniformního, stejného přístupu při zadávání testového materiálu i při registrování dosažených výsledků, při vyhodnocování a interpretování...“ (Ferjenčík, 2000, s. 196). Standardizace je pak způsob či systém, jak postupovat při vývoji testu a jeho užití, který Říčan (1977) shrnuje jako:

- shromáždění a zpracování reprezentativních dat do podoby norem,
- transformaci hrubých skóreů na standardní,
- unifikaci testové procedury (tj. instrukce, pracovních podmínek atd.).

Jen takto je zaručeno, že výsledky testů budou mezi sebou objektivně porovnatelné. Tyto údaje jsou obvykle součástí každého manuálu. V opačném případě se nedá hovořit o testu a o standardní metodě. Se standardnostní úzce souvisí objektivita měření, která poukazuje podle Hendla na „... stupeň toho, jak jsou výsledky nezávislé na výzkumníkovi nebo měřeném jedinci ve smyslu subjektivního úmyslného nebo neúmyslného zkreslení...“ (Hendl, 2006, s. 47). Zatímco standardnost metody je zodpovědností výzkumníka, zajistit její objektivitu spočívá na zadavateli a jeho způsobu administrace, na schopnosti a „dobré vůli“ vyšetřovaného se nechat poznat a na kontextuálních podmínkách a účelu vyšetření.



### 2.5.3 Reliabilita testu

Reliabilita neboli spolehlivost označuje, s jakou přesností test měří. Svoboda uvádí, že vysokou spolehlivost lze interpretovat tak, že výsledek testu je určován respondentem, jeho výkonem či vlastnostmi a nepodléhá vlivu náhodných faktorů (Svoboda, 2005), resp. systematických a nesystematických chyb. Systematická chyba se s každým měřením objevuje stejně a je možné ji odstranit, zatímco nesystematická chyba způsobuje, že naměřené hodnoty se mění neorganizovaně.

Podle Hendla existuje mnoho postupů k určení spolehlivosti měření:

- opakovaná měření (test-retest reliabilita) – opakovaná měření jsou shodná neboli konzistentní a jsou oddělena určitým intervalem,
- měření paralelních testů (verzí testů) – znamená shodu měření s jiným ekvivalentním měřením stejného konstruktů
- půlení testu (split-half reliabilita) – vyjadřuje, do jaké míry jsou konzistentní jednotlivé části instrumentu měření – položky testu (Hendl, 2000).

*„Na rozdíl od validity je reliabilita vnitřní záležitostí testu...“* (Říčan, 1977, s. 91), přičemž test, který spolehlivě (přesně) neměří, nemůže být samozřejmě nikdy platný (validní) a není možné z něj dedukovat ověřené závěry. Reliabilita testu však nedává nutně záruku validnosti testu.

### 2.5.4 Validita

Hendl uvádí, že *„... validita odkazuje na přiměřenost, smysluplnost a užitečnost specifických závěrů, jež jsou prováděny na základě výsledků měření...“* (Hendl, 2006, s. 48). Většina starších definic však uvádí, že validita odkazuje na pravděpodobnost, s jakou test měří to, co „zamýšlel“

měřit. Jinými slovy řečeno, „... *validita je korelací mezi testem a vnějším kritériem...*“ (Svoboda, 2005, s. 20). Říčan mluví o validitě jako o „... *schopnosti testu diagnostikovat, predikovat, měřit něco víc než sebe sama...*“ (Říčan, 1977, s. 70). Pojem validity je dosti komplikovaný, pravděpodobně proto, že je nejdůležitější charakteristikou testu. Použití jednotlivých metod by mělo být v pravé řadě podpořeno vysokou validitou, dále reliabilitou a dalšími psychometrickými vlastnostmi testu, které zvyšují úspěšnost užití dané metody.

Jak již bylo napsáno, podmínkou platnosti testu je jeho vysoká reliabilita. Hendl trefně komentuje, že „... *malá reliabilita zakrývá, nedostatečná validita znetvořuje...*“ (Hendl, 2006, s. 48). Hendl upozorňuje, že užití testu je platné pouze v případě, že splňuje následující kritéria validity:

- Obsahová validita zjišťuje, do jaké míry měření skutečně reprezentuje dané vlastnosti nebo kvality, resp. zda otázky pokrývají celou problematiku daného osobnostního znaku. Podle Armstronga udává míru, v jaké test jasně odpovídá charakteristikám pracovního místa nebo role, pro které je používán jako nástroj měření (Armstrong, 2007).
- Kritériální (empirická) validita vyjadřuje míru shody mezi testem a kritériem, které je již ověřené nebo je měřitelnou realitou (faktem). Tato procedura bývá někdy nazývána jako „zlatý standard“ a udává, jak je test schopen predikovat dané kritérium (prediktivní validita) a nakolik test s tímto kritériem v současnosti koreluje (souběžná validita).
- Konstrukční (pojmová) validita se zabývá teoretickými aspekty měřeného konstruktů, lépe řečeno, do jaké míry je test platný pro měření určité vlastnosti (pojmu). Konvergentní validita vyjadřuje shodu měření téže vlastnosti různými metodami, naopak diskriminační validita na žádný vztah kritérií

nepoukazuje. Jedna z konstrukčních validit, nazývaná zjevná validita, je odhadována na základě prostého úsudku expertů o validitě měření (Hendl, 2006).

- Říčan (1977) i Svoboda (2005) navíc zdůrazňují úlohu tzv. inkrementální validity, která sděluje, o kolik lze zpřesnit psychologické údaje či diagnózu použitím konkrétního testu.

Pro validnost závěrů z toho vyplývá, že není podstatné, kolik metod bylo využito při diagnostikování, ale za jakým účelem a jakými testy bylo měření provedeno. Z toho vyplývající závěr závisí také na úsudku examinátora.

## **2.6 Psychodiagnostika při výběru pracovníků**

Přestože hraje psychodiagnostika důležitou úlohu při mnoha personálních činnostech, při výběru pracovníků je její užití téměř „povinností“. Míra aplikace psychodiagnostických metod u uchazečů o zaměstnání se odvíjí od konkrétní pozice. Velmi zjednodušeně, čím vyšší pozice, resp. náročnější a zodpovědnější profese (např. manažerská), tím více je doporučováno využít kvalitního diagnostického přístupu.

Koubek dělí výběrový proces na dvě fáze – předběžnou a vyhodnocovací. Nejprve je nutné stanovit kritéria výběru a specifikovat konkrétní požadované znalosti, dovednosti a vlastnosti, vyplývající z detailního popisu pracovního místa (Koubek, 2008) nebo z profesigramu<sup>2</sup> (analýzy práce). Pak je možné přejít k samotnému výběru pracovníků a aplikaci psychodiagnostických metod. Aby byla volba uchazeče úspěšná, jedná se obvykle o kombinaci metod či baterii testů. Benák uvádí, že úlohou psychodiagnostiky při výběru je vybrat kandidáta

---

<sup>2</sup> Problematicke profesigramu se více věnuje Bureš (1981) ve své knize „Psychologie práce a její užití“.

s nejvyšším osobnostním potenciálem, s nejmenším počtem rizikových faktorů a s nejmenší pravděpodobností selhání (Benák, 2002).

Bedrnová hovoří při výběru o posuzování pracovní způsobilosti, která se projevuje připraveností člověka zvládat pracovní úkoly vyplývající z pozice, o kterou se uchází. Zahrnuje znalosti, dovednosti a zkušenosti člověka, jeho osobnostní vlastnosti, postoje a všeobecný rozhled. Jedná se o určitý potenciál (soubor možností) člověka, využitelný v pracovním životě. Výkon pracovníka je navíc ovlivněn jeho motivací a identifikací s pracovní pozicí i organizací (Bedrnová, Nový, 1998). V této souvislosti Hroník používá pojmu kompetence<sup>3</sup> jako způsobu, kterým člověk dosahuje reálného výkonu. Kompetence (např. zákaznická orientace) je proměnlivá a pracovník může být někdy více, někdy méně způsobilý. Kompetence je možné rozdělit do tří skupin podle pozorovatelného chování – přístup k úkolům a věcem, vztah k druhým lidem, chování k sobě a projev emocí. Kompetenční model pak představuje soubor uspořádaných kompetencí organizace i samotného individua a poskytuje tak kritéria nejen pro hodnocení a výběr pracovníků, ale také pro jejich rozvoj a v některých organizacích má přesah i do odměňování (Hroník, 2006). Bedrnová uvádí, že pracovní kompetenci mohou snižovat vlastnosti jedince jako je malá ctížádostivost, nedostatek sebedůvěry, přílišná bázlivost, nebo naopak nadměrné sebevědomí, nedostatečná sebekritičnost, tendence k podceňování jiných či hazardérství. (Ne)žádoucnost takových vlastností se odvíjí od nároků profese (Bedrnová, Nový, 1998).

Při výběru vhodného uchazeče volíme kombinaci výběrových metod. To, jaké metody zvolíme, záleží především na konkrétním obsazovaném pracovním místě, na úrovni požadavků, které jsou pro toto místo stanoveny, na náročnosti a důležitosti obsazovaného místa. Rozhodujícím faktorem je také časová a finanční náročnost jednotlivých metod. Kvalitní

---

<sup>3</sup> Hroník (2006) upozorňuje, že v některé literatuře dochází k volné záměně pojmu kompetence (způsobilost) za schopnost podávat přiměřený výkon, přestože člověk schopný vykonávat danou pozici nemusí být nutně kompetentní.

výběrová metoda by v rukou odborníka měla v první řadě být schopna porovnat míru způsobilosti jednotlivých uchazečů vzhledem ke stanoveným výběrovým kritériím.

Následující tabulka znázorňuje často používané metody v personální psychologii. První charakteristika v buňce tabulky nabízí hodnocení dané metody podle Muchinského, kdy průměrné koeficienty 0,00 – 0,20, 0,21 – 0,40 a nad 0,40 byly orientačně označeny jako nízké, střední a vysoké (Muchinsky, 1996, in Štikar et al., 2003), zatímco druhá vychází z praxe Evangelu (2009) a navrhuje, jak zpřesnit informace použitím dané metody. Metody, příp. charakteristiky zobrazené s hvězdičkou jsou doplněny autorkou. Zvláště o pozorování se téměř v žádné personalistické literatuře neuvažuje jako o diagnostické metodě. V psychologii je však společně s rozhovorem považována za „královskou“ metodu.

Tab. 2: Posouzení výběrových metod a návrhy na jejich vylepšení

Personální metoda a její charakteristiky	Prediktivní validita	Reliabilita*	Objektivita	Použitelnost	Náklady
Rozbor životopisu	vysoká	střední	střední	vysoká	nízké
Reference*	nízká	nízká	neznámá	vysoká	nízké
Zpřesnění	chápání metody jako podpůrné	více posuzovatelů	malá možnost ovlivnění		
Pohovor	střední, analýza připravených otázek, zkušenosti tazatele	střední, více posuzovatelů, ochota tázaného vypovídat	střední, (polo)strukturovaný rozhovor, vytvoření komise	vysoká	střední
Pozorování*	neznámá, vysoká za předpokladu záznamu a analýzy systematického pozorování nejlépe více posuzovateli	střední, v závislosti na kritériích profese a zaznamenávání a kompetencí hodnotitelů	neznámá, v závislosti na způsobu pozorování (s jedincem, uvnitř skupiny, zvenčí) a na hodnocení více posuzovateli	vysoká	velmi náročné na čas a na kompetence posuzovatelů

Testy pracovní způsobilosti Dotazníky	střední  střední	střední – vysoká vysoká	vysoká  vysoká	nízká – střední střední	střední  střední
Zpřesnění	porovnávání jiných metod a ověření kritérií, kritický postoj posuzovatele k vlastní analýze	ověření parametrů testů před zadáváním	standardní zadání a jeho podmínky, jednoznačně a srozumitelně vytvořené otázky/test		
Testové baterie*	vysoká, definice kritérií, ověření hlavních kritérii několika způsoby	vysoká, ověření parametrů testů před zadáváním, porovnání s jinou metodikou	vysoká, jednoznačné a stejné zadání otázek, úkolů a cvičení	vysoká	střední
Assessment centra	vysoká, definice kritérií, porovnávání výsledků dříve absolvovaných metod	vysoká, ověření parametrů testů před zadáváním	vysoká, jednoznačné a stejné zadání otázek, úkolů a cvičení, kompetentnost hodnotitelů	střední	vysoké (finanční i časové náklady)
Testy zdravotní způsobilosti	vysoká, chápání metody jako podpůrné	střední	střední	nízká	nízké

(Muchinsky, 1996, in Štikar et al., 2003; Evangelu, 2009)

Metody obsažené v tabulce nejsou vyčerpávající, ale spíše poskytují základní přehled a srozumitelné rozdělení. Existuje mnoho dalších technik se silným diagnostickým nábojem jako např. experimentální hry, modelové situace, které jsou součástí AC, nebo přístrojové metody, často používané při posuzování způsobilosti řidičů, ale v tabulce nejsou zmíněny. Testy zdravotní způsobilosti nejsou dále rozebírány, protože přesahují do oblasti medicíny. Různorodost a kombinovatelnost (personálních) metod nedovoluje postihnout všechny typy diagnostických technik.

Metody označené černým rámečkem pak poukazují na (případně) vysoce validní i kvalitní metody v poměru k vynaloženým finančním a časovým nákladům a k možnosti jejich využití, a proto jsou

doporučovány při posuzování pracovníků, vykonávajících profese se střední a nižší zodpovědností. O užití životopisu jako první screeningové techniky v rozřazování akceptovatelných uchazečů není pochyb vzhledem k vysoké validitě a senzitivitě metody. Obvykle následuje výběrový pohovor, o němž se uvádí, že je klíčovou metodou při výběru pracovníků. Metoda pozorování, pokud není součástí AC nebo DC, je v personalistice značně zanedbávána, což je pravděpodobně způsobeno její náročností na kompetence a profesionalitu pozorovatele.

Za předpokladu, že personální útvar je složen z několika školených pozorovatelů – nejlépe psychologů, je možné u středně náročných pozic vynechat časově i finančně nákladné AC/DC a nahradit je kvalitní, pečlivě vybranou testovou baterií, pokrývající celkové kompetence dané profese. Posledním krokem, ať už při výběru, vzdělávání či hodnocení, je pohovor, během kterého jsou účastníci systematicky pozorováni posuzovateli, kteří se střídají v kladení otázek. Jedná se například o panelový rozhovor se třemi posuzovateli, kteří v závislosti na kritériích dané profese mohou zavádět i krátké modelové situace, příp. uspořádat pohovor a pozorování pro dva účastníky zároveň, čímž nebude ztracen efekt dynamičnosti. Navržený postup má mnoho výhod. Kromě ušetření nákladů a větší efektivity výběru nabízí možnost prozkoumat motivaci uchazečů přístupem k testování, snížit riziko úmyslného zkreslení, a seznámit se s uchazeči, aniž by byli zároveň hodnoceni posuzovateli. Životopis a závěry testů pak slouží jako podklad pro pozorování a rozhovor, tedy konečnou fázi výběru pracovníků středně náročných profesí. Při výběru či hodnocení náročných a vysoce zodpovědných pozic je vhodné užít AC/DC.

## **2.7 Trend testování on-line**

Dotazník GPOP je pro svou rozsáhlost škál víceméně závislý na vyhodnocení a interpretování v počítačovém programu Hogrefe TestSystem (dále HTS). Přesto může být administrován jak na počítači, tak ve formě „tužka-papír“. Stručně jsou proto nastíněny silné a slabé stránky testování on-line, které uvádí Benák (2002) a Svoboda (2005):

- Silné stránky - rychlost a přesnost hodnocení výsledků, propojení s databází, generování zpráv, nenáročnost na čas odborníka, flexibilita a přizpůsobení požadavkům vyšetřovaného, objektivita, ochrana autorských práv.
- Slabé stránky – očekávaná počítačová gramotnost, závislost na technice, ztráta diagnostické hodnoty v průběhu testování, možnost kamufláže (vyplnění jinou osobou).

Jako nejvhodnější se proto jeví administrace formou „tužka-papír“, při níž je většina slabých stránek on-line testování eliminována, a následné vyhodnocení a interpretace jsou podporovány programem HTS. Je však důležité znovu dodat, že celý postup diagnostikování se odvíjí od jeho účelu.



### 3. VÝVOJ A CHARAKTERISTIKA GPOP

Dotazník typologie osobnosti GPOP (Golden Profiler of Personality) byl originálně vydán pod názvem Golden Personality Type Profiler™ (2005) psychologickou společností Pearson Education (bývalý Harcourt Assessment), jež je v současnosti největším komerčním testovým nakladatelstvím ve Spojených Státech. V České republice je test distribuován v počítačové verzi prostřednictvím psychodiagnostického nakladatelství Hogrefe – Testcentrum. Autory českého vydání jsou Václav Havlůj, Simona Hoskovcová a Markéta Niederlová (2009). Předchůdce testu – dotazník MBTI® se nikdy svého legálního vydání v ČR nedočkal, přesto se v praxi dlouhodobě používá k účelům osobního rozvoje.<sup>4</sup>

Dotazník GPOP vychází z metody MBTI, která je založena na Jungově typologii, a je navíc obohacen o 5. dimenzi osobnosti – dispozici ke stresu. Bents a Blank (2009), autoři německé verze, prezentují GPOP jako jeden z nejserióznějších a nejváženějších nástrojů v oblasti personalistiky, vzdělávání vedoucích pracovníků, managementu a organizace. Na základě odhalení osobnostního typu, resp. jeho předností a možností k dalšímu rozvoji, může u jedince dojít k sebepoznání a následně k vědomé změně vlastní osoby. *„GPOP otvírá přístup ke komplexním vztahům každé osoby, týmu, podniku“* (Bents, Blank, 2009, s. 7).

#### 3.1 Východisko GPOP

Základní koncept GPOP se opírá o dvě dobře známé teorie osobnosti – Jungovu teorii o psychologických typech, na níž staví i inventář MBTI, a model osobnosti „Big Five“.

---

<sup>4</sup> Po zádání „MBTI“ do internetového vyhledávače Google je některými českými personálními firmami poskytována služba testování osobnosti podle MBTI. Jiné odkazy nabízí „testování“ zdarma.

### 3.1.1 Jungova typologie osobnosti

Předtím než Jung založil svou vlastní teorii, zabýval se srovnávacím studiem někdejších typologií. Uvádí, že pokusy typizovat osobnost člověka se objevují od nepaměti a připomíná první známou typologii Galena, rozeznávající čtyři základní temperamenty osobnosti: sangvinik, flegmatik, cholerik a melancholik. Kořeny této typologie však sahají až do 5. století př. n. l., kdy Hippokrates popsal lidské tělo na základě čtyř základních živlů (voda, země, vzduch, oheň). Stejně jako starší typologie i Jungova je založena na předpokladu, že omezený počet osobnostních charakteristik může vystihnout osobnost a její individuální rozdíly (Jung, 1995).

V roce 1921 byla poprvé vydána Jungova kniha „Psychologické typy“ (Jung, 1995), která se stala základním kamenem pro metodu MBTI. Jung vyvinul systém, který charakterizuje osm rozdílných typů osobnosti, založených na rozpoznání tří dichotomických charakteristik: extroverze vs. introverze, vnímání vs. intuice, myšlení vs. cítění. Předpokládal, že psychická energie člověka (libido), může být orientovaná dvěma směry, buď směrem ven na lidi a věci (extraverze), nebo dovnitř do světa myšlenek a idejí (introverze), přičemž extraverze a introverze jsou v jeho pojetí chápány jako orientace, preference či postoje. Vnímání a intuice, označovány jako (neracionální) činnosti nebo funkce (dále fce), jsou dva různé způsoby přijímání a shromažďování informací. Člověk může být více zaměřen na fakta a detaily (smysly) nebo na celkové souvislosti a možnosti (intuici). Racionální fce, které jsou vědomé a opodstatněné, dělí na myšlení a cítění podle toho, zda se člověk rozhoduje na základě logické či subjektivní analýzy (Jung, 1995, 1996).

Obecný popis osm typů osobnosti je vysvětlen v Jungově knize „Základní otázky analytické psychologie a psychoterapie v praxi“, která vyšla roku 1996 a je napsána v českém jazyce. Jung (1995, 1996) upozorňuje, že čisté typy se v praxi nevyskytují velmi často. Každý typ má navíc vždy jednu fci hlavní a jednu sekundární, jejíž povaha je jiná, ale nikoli protikladná vůči hlavní fci.

### 3.1.2 MBTI®

Isabel Briggs-Myersová a její matka Katherine Briggs (Myers et al., 1998) roku 1962 rozšířily Jungovu typologii o čtvrtou dichotomii, popisující upřednostňovaný životní styl, a objasnily, která fce, ať už dominantní nebo sekundární, je zaměřena na usuzování a která na vnímání. Lidé tedy mají sklon orientovat své životy buď uvážlivě a plánovaně (zaměření na usuzování), nebo spontánně a s nejasným koncem (zaměření na vnímání). Díky této čtvrté dichotomii narostl počet typů osobnosti z 8 na 16 a byla zdokonalena charakteristika typů podle hlavní a vedlejší fce. V GPOP (Havlůj, Hoskovcová, Niederlová, 2009) je tato dimenze nazvaná Orientace na rozhodování – Orientace na vnímání.

Čakrt (2003) zdůrazňuje, že kromě doplnění Jungovy typologie o čtvrtou dimenzi přispěly Myersová s Briggsovou zcela neotřelým způsobem, tedy že vytvořily prakticky využitelný empirický nástroj, známý jako Myers-Briggs Type Indicator (MBTI®). Přestože byl dotazník ze strany odborné veřejnosti mnohokrát kritizován, Myersová s Briggsovou se nenechaly odradit a ve vývoji dotazníku po dlouhá léta pokračovaly.

### 3.1.3 Pěti-faktorová teorie

V současnosti je v psychologii osobnosti rozšířený konsenzus, že základní rysy lidské osobnosti byly empiricky objeveny a systematicky potvrzeny. Individuální rozdíly mohou být popsány pěti předpokládanými základními dimenzemi<sup>5</sup>: neurotizmus, extroverze, otevřenost zkušenostem, přívětivost a svědomitost, které se souhrnně označují jako „Big Five“. (Deary, 1996; Goldberg, 1992; Lamiell, 2000; McCrae, Costa, 1997) Tento konstrukt se jeví tak silný, že byly provedeny retrospektivní studie a analýzy dat, aby se odhalilo, kdo stojí za vznikem pěti-faktorového modelu.

---

<sup>5</sup> V originále „neuroticism, extraversion, openness, agreeableness, conscientiousness“.

Goldberg považuje Tupese a Christala za „pravé“ objevitele 5faktorového modelu a zmiňuje jejich práci z roku 1961 založenou na statistickém přepočtu Cattelových dat (Cattel, 1957, in Goldberg, 1992), užívajících bipolární proměnné. Lamiell (2000) jde hlouběji do historie a jako průkopnickou shledává práci Sterna, zakladatele diferenciální psychologie, jenž od roku 1911 systematicky zkoumal rysy lidské osobnosti po více než dvě desetiletí. Deary (1996) připisuje zvláštní význam Webbově dizertační práci z roku 1915, která byla vedena Spearmanem. Na základě faktorové analýzy Webb studoval osobnostní rysy u vzorku 194 budoucích učitelů. Původní zpráva sice dokumentuje pouze jeden faktor osobnosti. Nové statistické přepočty však shledávají jeho výsledky za zavádějící a nepřesné a odhalují 5faktorový model shodný podle odborníků s dnešním.

Opodstatněná je zmínka o Spearmanovi, který jako první začal využívat faktorové analýzy v psychologii a sestavil známý 2faktorový model inteligence, čímž nepřímo přispěl jak k rozvoji diferenciální psychologie, tak k objevu 5faktorového modelu.

Na základě modelu „Big Five“ sestavili McCrae a Costa (1997) dotazník NEO Personality Inventory (revidovaná verze NEO-PI-R z roku 1992). K jednotlivým položkám inventáře došli faktorováním přídavných jmen popisujících osobnost. Kroskulturální studie prokázala, že 5faktorový model je kulturně jednotný, přestože došlo k doslovnému překladu adjektiv. Upozorňují, že dotazník je možné používat od dospělosti, kdy jsou rysy osobnosti stabilnější než v dospívání.

Golden (2005) demonstruje, že všechny čtyři globální dimenze, vycházející z Jungovy typologie a MBTI, se překrývají s faktory konceptu „Big Five“ (viz tab. 3). Žádná z těchto dimenzí však významně nepřesahuje škálu neurotizmu. Proto Golden doplňuje pátou globální dimenzi (Napětí – Uvolnění), odrážející stupeň úzkosti nebo tenzi, kterou člověk zažívá v běžném životě. V textu je dále používáno zkratk z tab. 3.

Tab. 3: Konceptuální překrývání dimenzí GPOP s „Big Five“

GPOP škály	Škály „Big Five“
Extraverze (E) – Introverze (I) Smysly (S) – Intuice (N) Myšlení (T) – Cítění (F) Orientace na rozhodování (J) – Orientace na vnímání (P) Napětí (A) – Uvolnění (G)	Extraverze (Ex) Otevřenost zkušenostem (Op) Přívětivost (Ag) Svědomitost (Co) Neurotizmus (Ne)

(Golden, 2005, s. 20)

Zjišťování míry psychické zátěže či odolnosti ke stresu přispívá k pochopení nejen celé struktury osobnosti, ale i atypického chování jedince v stresové situaci. Dietz a Golden (2004) zmiňují, že následky 1. světové války vedly Eysencka k závěru, že se lidé liší úrovní, jakou reagují na denní stresory. Hans Eysenck objevil a zdokonalil koncept, že zaměření na extroverzi nebo introverzi ovlivňuje chování pod stresem. Např. extrovert pod výrazným stresem může mít tendenci projevat různé úrovně náladoivosti, úzkosti, rigidnosti, pesimismu, odtazivosti, nespolečenskosti nebo klidu.

Osobnostní typy se pod napětím a stresem mění a deformují, a to ve prospěch dominantní a sekundární fce, které má jedinec vyzkoušené. Rostoucí napětí dále zvýrazní preference chování, ale příliš vysoká míra může způsobit, že vědomí bude zahlceno inferiorními podíly, které typologicky ovlivní chování a reakce inferiorní fce. Tyto „... *typologické vzorce se dynamicky mění. Jsou to vlastně viditelné a definovatelné bóje na povrchu rozbouřeného moře komplexních procesů organizace vlastní osoby a přizpůsobení...*“ (Havlůj, Hoskovcová, Niederlová, 2009, s. 8).

Novodobá koncepce stresu, jak uvádí Goldstein, byla rozpracována na základě myšlenek Bernarda, Cannona a Selyeho. Bernard přišel s myšlenkou stabilního vnitřního prostředí, neustále regulovaného

kompensačními změnami tělesných fcí, přičemž Cannon následně zavedl pojem „homeostáza“. Cannon předpokládal, že přirozenou reakcí organismu na ohrožení homeostázy je útok nebo únik. Selye se zasloužil o zavedení pojmu stres, který definoval jako „... *nespecifickou odpověď těla na jakoukoliv zátěž na něj...*“ (Selye, 1974, in Goldstein, Kopin, 2007, s. 110). „Nespecifickým“ Selye myslel soubor společných prvků odpovědí bez ohledu na povahu příčinného zátěžového faktoru (stresoru). Univerzální odpověď na stresor označil jako „všeobecný adaptační syndrom“ a navrhl jeho tři fáze: poplašná reakce, adaptace a vyčerpání. Selyeho koncept, že dlouhodobé vystavení stresu může vést k psychosomatickému onemocnění, je obecně přijímáno (Goldstein, Kopin, 2007).

Golden se nechal inspirovat kromě modelu „Big Five“ i dalšími studiemi zabývající se strukturou osobnosti. Přestože 5faktorový model poskytuje celkový empiricky podložený přehled osobnosti, samotné faktory ilustrují daleko větší rozmanitost. Proto Golden zavádí kromě globálních škál i jejich pomocné škály, což dělá z GPOP účinný a precizní nástroj (Golden, 2005). Velkým zdrojem inspirace byl Gordon Allport, který předpokládal, že každý rys osobnosti má svůj jedinečný a jednotný aspekt. *„Může existovat zároveň několik rysů a snad i několik set, které jsou dostatečně jednotné, aby měřily celou populaci, zatímco v jedné osobnosti může existovat tisícovka rysů rozeznatelných bedlivým pozorovatelem“* (Allport, 1931, s. 372).

### **3.2 Vznik Goldenova dotazníku**

Název Golden Profiler of Personality je zaveden k distribuci pouze pro evropský trh, v celosvětovém měřítku je dotazník znám pod jménem Golden Personality Type Profiler (GPTP). Dotazník má dlouhou a bohatou historii trvající přes dvě generace. Začátkem 80. let 20. stol. Goldenova

společnost ORA<sup>6</sup> (Organizational Renewal Associates) sehrála důležitou roli ve vývoji MBTI® verze J (Type Differentiation Indicator) a verze K (Expanded Analysis Report). Golden finančně podporoval většinu validizačních studií MBTI a se svým přítelem Saundersem, v té době výzkumným ředitelem ORA, a několika dalšími nadšenci se podílel na zdokonalování této metody. Jeho syn John plán následoval a realizoval. Společně s Donaldem Johnsonem vytvořil ORA Personality Profiler – nástroj, který spojoval myšlenky teorie typu, temperamentu, rysu a „Big Five“. Kromě 4písmenného osobnostního typu výsledná zpráva obsahovala i detailní popis 36 pomocných škál, charakterizující jedinečnost osobnosti. Metoda byla reliabilní, validní a měla silný teoreticko-empirický základ (Golden, 2008; Psychology Today, 2002; TalentLens, 2009). Přestože se na vývoji dotazníku podílelo mnoho odborníků, byl nazván Golden Profiler of Personality pravděpodobně proto, že jeho vznik byl iniciován z velké části linií Eda a Johna Goldeny.

### **3.3 Vývoj české verze GPOP**

Při převodu metody GPOP do českých podmínek byla použita německá verze, která je českému kulturnímu okruhu bližší, a nebylo tak nezbytné znova přizpůsobovat americkou verzi, která si při převodu do němčiny vyžádala několik změn. Při překladu položek do němčiny byla většina z původních 125 položek GPTP přeformulována kvůli obsahu vztahujícího se k americké kultuře. Navíc bylo sestaveno dalších 25 položek, které měly posílit především dimenzi stresu a jejich subškál. Na výběru 1500 osob bylo ověřeno, že pro spolehlivé sestavení profilu stačí 116 položek. Psychometrické vlastnosti německé a americké verze jsou

---

<sup>6</sup> ORA, založena roku 1971 Edwardem Goldenem, je průkopnické sdružení, nabízející „na míru šité“ poradenství a vzdělávací služby týmů a zaměstnanců organizací. Roku 2004 byla přidružena pod záštitu společnosti Golden, kterou založil jeho syn John Golden. Golden spolupracuje s předními světovými testovými nakladatelstvími jako Pearson, Hogrefe Verlag, The College Board aj. (Golden, 2008).

velmi podobné a je možné je bez obav kroskulturně srovnávat (Havlůj, Hoskovcová, Niederlová, 2009).

Překlad německé verze nezpůsobil žádné potíže s pochopením v českém kulturním okruhu a po ověření několika studiemi zůstal počet 116 položek zachován. Data německé verze GPOP ilustrovala, že každou globální škálu lze rozložit vždy na pět subškál na rozdíl od GPTP, kde se každá škála skládá pouze ze čtyř subškál a škály stresu pouze ze dvou. Proto není možné činit mezikulturní srovnávání na úrovni pomocných škál (Havlůj, Hoskovcová, Niederlová, 2009).

### **3.4 Metoda GPOP**

GPOP obsahuje pět ucelených dimenzí, které vysvětlují individuální rozdíly osobnosti. První tři dimenze vychází z Jungovy teorie typů, čtvrtá dimenze byla přidána Myersovou a Briggsovou a pátá dimenze je založena na rysu emoční (ne)stability teorie „Big Five“. Každá z těchto dimenzí obsahuje dvě globální bipolární (protilehlé) škály (např. E-I). Navíc každá globální škála je složena z pěti pomocných subškál, které reprezentují specifické složky globální škály a svým založením jsou rovněž v bipolárním vztahu k subškálám protilehlých dimenzí (např. Energičnost – Poklidnost). Na základě prvních čtyř dimenzí je stanoven osobnostní typ, zatímco pátá dimenze reprezentuje odolnost ke stresu. Obzvláště u typů skórujících vysoko ve škále Napětí osvětluje atypické chování a reakce daného osobnostního typu ve stresové situaci. Struktura dotazníku GPOP je uvedena v tabulce 4.



Tab. 4: Posloupnost dimenzí a škál GPOP

Globální škála	Subškála	GLOBÁLNÍ DIMENZE	Subškála	Globální škála
E Extraverze	Energičnost Orientace na společnost Vstřícnost Iniciativa Spontánnost	ENERGIE	Poklidnost Orientace na soukromí Rezervovanost Zdrženlivost Uvážlivost	I Introverze
S Smysly	Praktičnost Konkrétnost Realističnost Odměny konkrétní Stabilita	VNÍMANÍ	Inovátorství Abstraktnost Imaginativnost Odměny abstraktní Změna	N Intuice
T Myšlení (analytické)	Racionalita Objektivita Autonomie Vůdcovství Kritičnost	ROZHODOVÁNÍ	Empatie Subjektivita Autenticita Adaptabilita Akceptace	F Cítění (hodnotové)
J Orientace na rozhodování (řád a struktura)	Zaměření na cíl Strukturovanost Rozhodnost Smysl pro detail Jistota	ŽIVOTNÍ STYL (zaměření k vnějšímu světu)	Zaměření na proces Impulzivita Uvolněnost Smysl pro celek Otevřenost příležitostem	P Orientace na vnímání (flexibilita a bezprostřednost)
A Napětí	Skepticismus Ustaranost Opatrnost Negativní naladění Pesimismus	STRES	Důvěřivost Vyrovnanost Statečnost Pozitivní naladění Optimismus	G Uvolnění

(Bents, Blank, 2009; Havlůj, Hoskovcová, Niederlová, 2009)

Dietzová a Golden (2004) shrnují specifika GPOP oproti dalším typologickým metodám v následujících oblastech:

- Položky se vážou ke konkrétním situacím (na chování jak ve volném čase, tak při práci).
- U všech škál se měří míra souhlasu na sedmi stupňové škále (obvykle) pro dvě tvrzení.
- Obsahuje čtyři globální škály, které jsou relevantní při určení osobnostního typu.
- Navíc je doplněna další globální dimenzí, která měří způsob zvládání stresu.
- Každá globální škála je složena z pěti subškál, čímž je dosaženo diferencovaného popisu individuální osobnosti. Proto GPOP nabízí jak obecný popis, tak i individuální profil (kombinace typové teorie a diferencované zpětné vazby ve formě globálních výsledků a výsledků subškál).

#### 3.4.1 Položky

Kromě položek, zachycujících všeobecné lidské charakteristiky, jsou položky zasazeny do konkrétního kontextu (např. práce), což podle Goldeny přispívá k upřesnění a konzistenci odpovědí a napomáhá tak respondentům se jednoduše a jednoznačně rozhodnout. Položky GPOP měří preference, pocity, osobnostní charakteristiky a chování. Přestože preference a pocity mohou předcházet chování, neuvádějí, co člověk udělá nebo poví v dané situaci. Proto GPOP obsahuje i položky o individuálním chování, což vede k přesnějšímu popisu vlastní osobnosti (Golden, 2005).

Položky jsou východiskem pro zjištění hrubých skóre subškál a z nich pramenících globálních škál, získané spojením vždy pěti subškál. Každá položka je předurčena skórovat právě pro jednu dimenzi. Dotazník

obsahuje celkem 116 položek a je rozdělen do tří částí. První část tvoří 71 tvrzení, které nabízejí vždy dvě možnosti dokončení uvedené ve specifickém kontextu. Druhá část je sestavena z šesti položek, které se skládají (obvykle) ze čtyř tvrzení týkajících se především pracovního života. Některá z těchto tvrzení nejsou do výsledného skórování zařazena a plní pouze funkci logického doplnění. Poslední třetí část je složena z 39 položek vystihujících preference k lidským charakteristikám. Ukázka některých položek původní verze dotazníku GPOP (před psychometrickou analýzou zobrazenou v empirické části) je znázorněna v příloze A. Právo publikovat je vyhrazeno Hogrefe – Testcentru.

Každá položka je sestavena ze sedmibodové škály, která respondentům dovoluje hodnotit položky na stupních 1 – vůbec mě nevystihuje až 7 – úplně mě vystihuje s možností střední neutrální odpovědi. Nucená volba (ano-ne) může být pro někoho nepříjemná a může způsobit nepřesnosti v odpovědích. Respondenti tak mohou vyznačit, která ze dvou možných variant dokončení (tvrzení) a do jaké míry je vystihuje, případně že je žádná z možností nevystihuje, nebo se nedovedou jednoznačně rozhodnout.

#### 3.4.2 Pomocné škály

Jak již bylo zmíněno, k vytvoření pomocných škál (subškál) vedlo Goldena studium struktury osobnosti podle Allporta, který proklamoval názor, že žádní lidé nejsou stejní (Allport, 1931). Bents dodává, že každý má své záliby, přednosti a preference, ale že v mnohotvárnosti je také něco společného. Kategorizovat a určit typické vzorce chování a rysy osobnosti je důležité všude, kde spolu lidé žijí a pracují, aby došlo ke zlepšení vztahů a kvalitnější spolupráci (Bents, Blank, 2009). GPOP vystihuje oba tyto přístupy a to popisem osobnosti rozlišující šestnáct typů a individuálním profilem, který je složen z 10 globálních škál a 50 subškál, přičemž globální škála je vždy tvořena 5 subškálami.

Subškály představují specifické složky globálních škál a jsou důležité pro porozumění rozdílů mezi jednotlivci, jejichž skóre v globálních škálách byly shodné. Například dvě osoby dosáhnou stejně vysoké skóre v škále E, ale z odlišných příčin. Jedna z nich vysoce skóruje v subškálách Energičnost a Spontánnost, a zároveň má jen slabou preferenci pro subškály Orientace na společnost, Vstřícnost a Iniciativa, zatímco druhá osoba může demonstrovat opačný model. Subškály tak poskytují přesnější porozumění osobnosti jednotlivce a individuálních rozdílů uvnitř stejného typu. Detailní popis pomocných škál je součástí závěrečné zprávy (příloha B).

### 3.4.3 Globální škály

Globální škály poskytují ucelený popis osobnosti. Ve shodě s Jungovou teorií první tři globální dimenze popisují, odkud lidé získávají a jakým způsobem směřují svou energii (E-I), jak zpracovávají informace a vnímají skutečnost (S-N) a jak se rozhodují (T-F). Čtvrtá dimenze zachycuje viditelné chování (J-P). Pátá dimenze (A-G) vysvětluje způsob reakce člověka na stres.

Golden (2005) popisuje globální dimenze následovně:

- E-I vysvětluje, jak lidé zaměřují svou pozornost a energii. Lidé s vysokým skórem E mají tendenci soustředit svou pozornost směrem k vnějšímu světu lidí a věcí. Lidé s vysokým skórem I inklinují soustředit svou pozornost směrem k vnitřnímu světu myšlenek a idejí.
- S-N popisuje, jak lidé získávají, interpretují a uplatňují informace. Lidé s vysokým skórem S tíhnou vnímat svět pěti smysly a smyslové informace zpracovávají přesným, detailním a doslovným způsobem. Lidé s vysokým N mají sklon

rozšiřovat své vnímání skrz využití intuice a informace zpracovávají v symbolické a komplexní formě.

- T-F vystihuje, jak se lidé rozhodují a jak dochází k závěrům. Lidé vysoce skórující v T se přiklánějí k rozhodování na základě logické analýzy a racionality. Lidé vysoce skórující v F mají tendenci rozhodovat se s důrazem na empatii a soucit.
- J-P charakterizuje, jak lidé fungují ve světě. Vysoce skórující v J mají sklon preferovat systematický, organizovaný a plánovaný životní styl. Vysoce skórující v P inklinují k preferenci flexibilního a spontánního životního stylu s otevřeným koncem.
- A-G<sup>7</sup> popisuje, jak lidé reagují na každodenní stres ve svém životě. Vysoce skórující v A tíhnou být ustaraní, utrápení a nejistí nad následky svého chování. Mají sklon se zatěžovat věcmi, které nemohou změnit. Vysoce skórující v G se kloní být optimističtí, sebevědomí a bezstarostní v tom, co si o nich druzí myslí. Mají tendenci být klidní a uvolnění v situacích, kdy ostatní jsou obvykle nervózní a ustaraní.

Následující seznam základních charakteristik a znaků (Bents, Blank, 2009; Dietz, Golden, 2004; Kroeger, Thuesen, 2004; doplněný autorkou) reprezentuje obsah každé globální dimenze. Stejně jako test však nepopisuje osobnost přímo, ale skrz výběr ze dvou možností. Bents upozorňuje, že „*GPOP nemůže vystihnout chování nebo vlastnosti osoby! Byl vyvinut se záměrem osvětlit preference, tj. volbu, kterou na základě svého zvyku děláme mezi dvěma vzájemně se vylučujícími alternativami*“ (Bents, Blank, 2009, s. 19). Poslední řádek každé dimenze charakterizuje, jak se vidí a vnímají dimenzionálně opačné typy.

---

<sup>7</sup> Zkratky globálních škál jsou odvozeny z anglických názvů škál: Extraverting (E) – Introverting (I), Sensing (S) – Intuiting (N), Thinking (T) – Feeling (F), Judging (J) – Perceiving (P), Animosity (A) – Glibness (G).

Energie: zaměření pozornosti a zdroj energie

<b>Extraverze</b> (orientace vnější)	<b>Introverze</b> (orientace vnitřní)
lidé (objekty)	myšlenky (ideje)
navenek	dovnitř
jednání	rozvaha
přívětivý	zdrženlivý
přátelský	důvěrný
hovorný	tichý
otevřený	nepřístupný
spolupráce	koncentrace
rychle mluvící	vláčně mluvící
nejdřív slova, pak myšlenka	nejdřív myšlenka, pak slova
všestranný (šíře)	zaměřený (hloubka)
hodně zájmů (známých)	několik zájmů (přátel)
akce a hluk (spolupráce)	mír a klid (koncentrace)
vztahy	soukromí
povrchní	uzavřený

Vnímání: shromažďování a zpracovávání informací

<b>Smysly</b>	<b>Intuice</b>
zkušenost	myšlenka
detaily	souvislosti
fakta	teorie/fantazie
přítomnost	budoucnost
praktický	nápaditý
skutečný	vymyšlený
posloupnost	náhodnost
opakování	změna
zábava	očekávání
konkrétní	komplexní/abstraktní
přesný	pravděpodobný

tradiční  
materialista

vizionářský  
snílek

#### Rozhodování

<b>Myšlení</b> (analytické rozhodování)	<b>Cítění</b> (hodnotové rozhodování)
hlava	srdce
objektivní	subjektivní
kritičnost	spontánnost
logický	empatický
nezávislý	soucitný
analytický	litující
soutěživý	pečující
neústupný	ovlivnitelný
pravidla	okolnosti
příčina	hodnoty
spravedlnost	harmonie
chladný	přecitlivělý

#### Životní styl: zaměření k vnějšimu světu

<b>Orientace na rozhodování</b> (řád a struktura)	<b>Orientace na vnímání</b> (flexibilita a bezprostřednost)
usuzování	pochopení
organizovaný	přizpůsobivý
uspořádaný	chaotický
spolehlivý	nespoutaný
rozvážný	spontánní
plánovaný	neomezený
konformní	nekonformní
vytrvalý	nestálý
konečný	předběžný

kontrolovaný	bezstarostný
pevný (pravidla)	tolerantní (výjimky)
rutina	změna
hranice	svoboda
vyhraněný názor (struktura)	otevřená mysl (tok)
produktivní	vnímavý/zvídavý
cíl/výsledek (produkt)	cesta/možnosti (proces)
upjatý	nepořádný

## Stres

<b>Napětí</b>	<b>Uvolnění</b>
skeptický	důvěřivý
ustaraný	vyrovnaný
opatrný	odvážný
pesimistický	optimistický
rozhněvaný	veselý
neurotický	žoviální



## **4. INTERPRETACE VÝSLEDKŮ GPOP**

Výsledný profil GPOP, zahrnující všechny globální škály a jejich subškály, popisuje poměr protikladných tendencí a preferencí v osobnosti, přičemž jejich síla je vyznačena barevně (viz příloha B). Proto je profil výjimečný a jedinečný. Jen stěží by se našly dvě osoby s totožným poměrem ve všech 5 bipolárních dimenzích a 25 bipolárních subškálách. Člověk s jistým zaměřením či sklonem nemusí nutně mít všechny vlastnosti vyplývající z převyšující globální škály. Na základě poměrů subškál je možné odhalit tendence některých protikladných vlastností. Jejich váhu může zjistit vyhledáním odpovídajících položek v dotazníku.

Bents uvádí, že globální škály je možné interpretovat zvlášť i navzájem mezi sebou. Nejznámější kombinace, založená na Jungově teorii typů, obsahuje první čtyři globální dimenze a je známá jako dotazníková metoda MBTI. Osoba může být popsána jako extravertovaná, realistická, citící a přizpůsobivá nebo kódem ESFP. Z tohoto pohledu písmenný kód odkazuje na jednu z 16 možných osobnostních kombinací, založených na poměru skóre prvních čtyř dimenzí (Bents, Blank, 2009).

Myersová zmiňuje, že k plnějšímu a souvislému porozumění 16 osobnostních typů přispívá pochopení zaměření a působení dominantní fce typu (Myers et al., 1998). Čakrt uvádí, že prostřednictvím odhalení preferencí a tendencí osobnosti a uspořádání jejich vnitřních psychických dispozic je možné poznat sebe sama. Sebepoznání umožňuje stanovit zdroje a projevy odlišností jiných osobností, vyznat se v nich a naučit se snáze vycházet s ostatními lidmi (Čakrt, 2004).

### **4.1 Dynamika osobnostního typu**

Bents vysvětluje, že preference a tendence, které jsou popsány dvěma středními písmeny v písmenném kódu (S nebo N a T nebo F), nepůsobí proti sobě, nýbrž směřují ke koordinaci. Tyto fce představují

dynamické centrum osobnosti (Bents, Blank, 2009). Čakrt dodává, že úspěšný je zpravidla ten, kdo dokáže všechny čtyři fce vzájemně propojit, a tak optimálně vyvážit své silné i slabé stránky a dostat je pod kontrolu (Čakrt, 2003).

V Jungově typologii osobnosti jsou popsány čtyři fce (resp. procesy<sup>8</sup>), které jsou (nadějně) ovládány vůlí a v různých situacích poskytují v základě shodnou formu psychické činnosti. Fce vnímání (S-N) a usuzování (T-F) zprostředkovávají systém vztahů mezi obsahy vědomí a fakty (daty) přicházejícími z prostředí, ale také systém vztahů mezi obsahy vědomí a předpokládanými procesy v nevědomí. Jedna z fci je vždy dominantní a jedna sekundární, jež je jiné povahy. Navíc důležitou roli sehrává zaměření extroverta či introverta, podle něhož fce orientuje svou energii ven, odkud ji pro sebe čerpá, nebo dovnitř – do vnitřního světa myšlenek a idejí, aby se odtud vypravila na delší cestu do vnějšího světa (Jung, 1996).

Zdravý vztah k realitě podle Čakrta (2004) vyžaduje všechny čtyři orientace. Dominantní a sekundární fce jsou v chování člověka nejpatrnější a jsou běžně a přirozeně dostupné a použitelné. Pro vnějšího pozorovatele je obzvláště zřetelná fce orientovaná ven. Ti, jež tutéž fci uplatňují ve vnitřním světě, ji používají jiným způsobem, a proto nebývá ostatním tak nápadná a někdy zůstává zcela skrytá. Každá z preferencí nabízí člověku jiný přístup k životu:

- E pomáhá člověku přizpůsobit se ostatním a vnějšímu světu,
- I podporuje odpovědný postoj k sobě sama,
- J dodává stabilitu a předvídatelnost,
- P zase ovlivňuje bezprostřednost zážitků.

---

<sup>8</sup> Poznávací procesy jsou psychické procesy, jejichž prostřednictvím člověk poznává okolní svět a sebe sama, a dokáže měnit skutečnost (Hartl, Hartlová, 2004).

Na dominantní fci se člověk podle Čakrta obvykle spoléhá, aktivně ji využívá a je schopen ji řídit a zaměřit žádoucím směrem. Vůdčí fce odráží převládající vztah člověka k životu a rozhodujícím způsobem zabarvuje jeho smysl života, pojetí světa a uspokojení z něj. Sekundární fce je vůči dominantní pomocná a vyvažuje ji zaprvé doplněním fce z druhého páru tak, aby vždy jedna byla fci vnímání a druhá fci usuzování, a zadruhé obrácením do nepreferovaného prostředí, tj. u extrovertů dovnitř a u introvertů ven. Pomocná fce primární nejenom doplňuje, ale také kontroluje a omezuje v přílišném rozletu, aby neztratila svou perspektivu. Její rozvoj vyžaduje více úsilí a teprve završením vývoje obou a jejich vyvážením je možné žít plnohodnotný, dospělý a vyrovnaný život (Čakrt, 2004). Havlůj osvětluje, že zacházení s oběma fcemi je základem sebevědomí a uvědomění si úspěchů. Koordinovaný proces mezi fci rozhodování a vnímání se promítá do pracovní kariéry a je možné je nazvat jako „kariérní“ fce<sup>9</sup> (Havlůj, Hoskovcová, Niederlová, 2009).

Čakrt uvádí, že terciární fce je protilehlá sekundární a jejím odhalením nastává skutečný rozkvět osobnosti. Má stejnou orientaci jako fce dominantní a zpravidla se neobjevuje dříve než na prahu středního věku, kdy zavedené praktiky opírající se o přední dvě fce nepřinášejí takové uspokojení jako dříve, nebo když přestávají fungovat. (Čakrt, 2004) Havlůj ji označuje „koučingovou“ fci (Havlůj, Hoskovcová, Niederlová, 2009). Inferiorní (podřízená) fce je podle Čakrta nejslabší (z hlediska vědomí, nikoliv síly) a bývá nejméně rozvinutá, hrubá a nekultivovaná. Je protichůdná k dominantní fci a má opačnou orientaci. Dlouho není přístupná vědomí a vynoří se ve chvílích slabosti (Čakrt, 2004). Podle Junga její důležitost spočívá právě ve styku s nevědomím a jen skrze ni je možné dosáhnout dovršení lidského vývoje (Jung, 1996). Čakrt navazuje a rozvádí její význam jako výstražné zařízení naší psychiky, jež signalizuje, že je něco v nerovnováze. Nadvláda inferiorní fce je způsobena snížením úrovně vědomí a dochází k ní při únavě, nemoci, stresu, opilosti či

---

<sup>9</sup> Havlůj, Hoskovcová, Niederlová (2009) nazývají „kariérní“ pouze fci dominantní, přestože z kontextu vyplývá, že souvisle pojednává o obou.

zneužívání drog, ale také při náhlé a zásadní změně životní situace, zejména záporné. V těchto situacích je vnímání ochablé, úsudek chybuje a nezbyvá než řešit nezvyklou situaci novými způsoby za pomoci nejméně vyvinutých fcí (Čakrt, 2004).

Havlůj uvádí, že inferiorní fce je vyvolávána stresem a její nasazení je vnímáno jako rušivé impulzy, které se vynořují z nevědomého chaosu do vědomí. Proto ji nazývá fcí „stresovou“ (Havlůj, Hoskovcová, Niederlová, 2009). Podle Čakrta mívají projevy nejslabších fcí řadu společných znaků jako projekci vlastních úzkostí do jiných, nebo absolutistické postoje, kdy postižený často poukazuje na nepřijatelné a popouzející rysy ostatních, dále tzv. tunelové či černobílé vidění spočívající ve ztrátě širšího pohledu a nakonec ztrátu humoru a nadhledu (Čakrt, 2004).

Myersová zmiňuje, že dynamika osobnostního typu dodává řád a posloupnost vývoje jednotlivých fcí každého typu. V duchu Jungova přístupu dodává, že jejich stejný rozvoj však není ani žádoucí, ani správný. Rozvoj typu pak probíhá jednak jako bezděčný a neuvědomělý proces, jenž je odrazem vnitřního nutkání se zlepšovat a zdokonalovat, ale také jako úmyslný a vědomý proces založený na znalostech dynamiky typu a na následném působení směru vývoje (Myers et al., 1998).

Čakrt poznamenává, že pořadí fcí v každém typu je základem pro porozumění vývoje osobnosti v čase a je vysvětlením, proč většina lidí má v různých fázích života jiné zájmy a proč mění své chování a projevy. Osobnost jako taková ani její typ se však nemění, pouze vystupují na povrch jejich různé vlastnosti a stránky. Počínaje malými dětmi, ty používají své mentální nástroje víceméně náhodně. Často se jim třeba stírá hranice mezi realitou (S) a fantazií (N) a teprve s přibývajícím věkem je začínají nevědomky rozlišovat a přiklánět se k jedné z preferencí. Nedostatečně vyspělí lidé se mimo jiné vyznačují právě tím, že nedovedou zralým a dobře vyvinutým způsobem věci ani vnímat, brát na vědomí, ani je posuzovat (Čakrt, 2004).

Čakrt uvádí, že během povinné školní docházky dochází u zdravých dětí k rozvoji dominantní fce, jež zůstane po celý život tažnou silou osobnosti a zdrojem nejpřirozenějších schopností. Dospívání je charakteristické vyvažováním vůdčí fce fci pomocnou, přičemž jejich zdárné dovršení dává osobnosti dostatečnou míru vnitřní soudržnosti, nerozpornosti, předvídatelnosti a výkonnosti. V období středního věku se rozvoj osobnosti přesouvá k terciární fci, protože u dvou nejpoužívanějších fci se žádný další růst nenabízí a dochází tak k novým formám uspokojování lidských životů. Obvykle až na prahu zralosti (někdy po šedesátce) se začíná pozvolna vynořovat nejzanedbávanější a nejméně vyvinutá čtvrtá fce, která se projevuje navenek jako moudrost (Čakrt, 2004).

Myersová popisuje, že pokud nedojde k vyváženému vývoji dvou diferencovaných fci<sup>10</sup>, dochází k různým osobnostním problémům (Myers et al., 1998). Nedostatečný rozvoj dominantní fce se podle Čakrta vyskytuje vzácně, ale je obtížné ho vrátit do pořádku. Většinou ukazuje na rozvojovou poruchu či vadu osobnosti, která nesouvisí s typem, ale je příznakem nějaké duševní choroby či nedostatečnosti. Jednostranný rozvoj pouze dominantní fce, který není vyvážen fci obslužnou, se objevuje častěji. Projevuje se nadšeným vyhledáváním nových možností (N) a prožitků (S) či zatvrzelým a neústupným trváním na svém úsudku a zásadách bez ohledu na objektivní fakta (T-F). Také pokud se nepodaří rozvinout pomocnou fci v opačné doméně, nastává nevyváženost orientací, která vytváří jednostranná zaměření. Lidé, jež mají sklon se obracet vnímáním i rozhodováním do stejného směru, nemají čas ani příležitost zpomalit, zamyslet se a rozvážit. Působí na ostatní jako sobečtí, necitliví a nešetrní. Vnější svět lidí s jednostrannou vnitřní orientací obtěžuje a vnáší zmatek do jejich úhledných logických konstrukcí. Okolí se jeví stále více nepřístupní, záhadní, odtažití a nevyzpytatelní (Čakrt, 2004).

---

<sup>10</sup> Jung používá termín pro označení dominantní a vedlejší sekundární fce.

## 4.2 Hierarchie funkcí

Kombinací písmen čtyř fcí vznikají typy: ST, SF, NT a NF, jež ukazují podle Čakrta (2003) na kognitivní styl osobnosti. Bents a Blank (2009) uvádí, že dominantní fce je zvýrazněná, přebírá vedoucí roli a dodává osobě sebedůvěru, zatímco sekundární sousedící fce ji ovlivňuje, podporuje a doplňuje. Stanovení jejich pořadí určuje Golden (2005) i Myersová et al. (1998) na základě dvojice písmen J-P. Opačné psychické fce však podle Čakrta (2004) nelze používat zároveň, protože jsou diametrálně odlišné a každá „táhne“ psychickou energii na protilehlou stranu, čímž by se jejich účinek vyrušil.

Protipóly J-P demonstrují, která fce se obrací k vnějšímu světu. Lidé směřují svou oblíbenou, „nejlepší“, nejvíce vyvinutou vlastnost k tomu, co je jim nejdražší a nejbližší – extroverti ven a introverti dovnitř. U extroverta je dominantní navenek orientovaná fce, v případě preference J je dominantní T nebo F, v případě P pak S nebo N. Sekundární je fce vedlejší, tedy opačné povahy než dominantní. Zatímco u introverta dichotomie J-P udává fci sekundární (pomocnou), protože vnější svět je pro ně až na druhém míst. Dominantní fce, sousedící se sekundární, je obrácená dovnitř. V případě preference J je dominantní fci u introverta S nebo N, v případě P pak T nebo F. Pro všechny typy platí, že terciární fce je protipólem sekundární fce a má stejné zaměření jako dominantní fce, zatímco inferiorní (nejslabší) fce je protilehlá dominantní fci se zaměřením shodným se sekundární fci (Čakrt, 2004; Golden, 2005).

Následující tabulka, v níž je znázorněna hierarchie fcí, slouží k rychlé orientaci dominantní a sekundární fce rozdělené podle zaměření ven (E) a dovnitř (I). J-P projevované navenek má jistou pravidelnost, jež je v tab. 5 znázorněna výrazným orámováním J. Čakrt zdůrazňuje, že i typy s podobným písmenným kódem mohou mít velmi odlišné vlastnosti a projevy podle vedoucí fce (Čakrt, 2003). Lidé s typem, nacházející se pod sebou v jedné buňce, mají stejnou nejen dominantní a inferiorní fci, ale také jejich zaměření. Lidé se stejným kognitivním stylem, jejichž typ leží

vždy ve stejném řádku, mají všechny fce shodné, ovšem jejich směr je vždy opačný. Přestože mají stejné způsoby vnímání a rozhodování, směřují je naprosto obráceně, a proto se mohou tyto typy jevit navenek rozdílně. Podle Myersové jsou nejvíce rozdílné typy s protilehlou dominantní fcí (příp. také sekundární), přičemž největší nedorozumění se stávají mezi typy s dominantní fcí S nebo N (Myers et al., 1998). Rozdílné typy se dají zachytit v tabulce 5 diagonálně (šikmo) v rámci fce vnímání anebo usuzování, ale nikoliv zákonitě skrz celou tabulku. Právě typy se stejným kognitivním stylem, ale s jinou dominantní fcí a shodným zaměřením, se nacházejí na diagonálách.

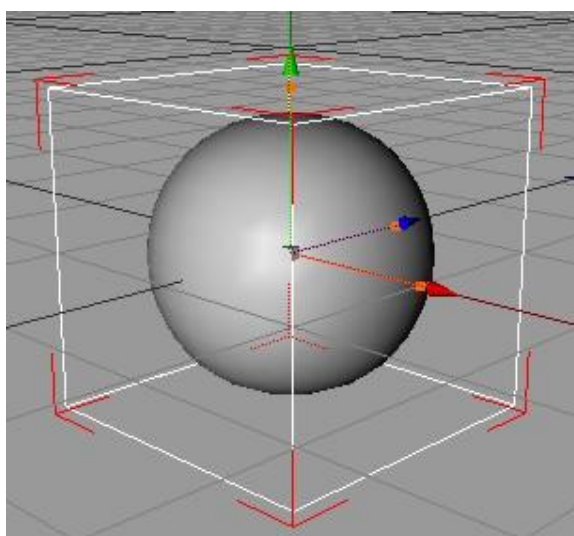
Tab. 5: Hierarchie fci psychologických typů

Fce	Dominantní fce	Sekundární fce	Zaměření dominantní a terciární fce		Kognitivní styl
			Vnější	Vnitřní	
Vnímání	Smysly (S) s nejslabší fci N	Myšlení (T) Cítění (F)	ESTP	ISTJ	ST
			ESFP	ISFJ	SF
	Intuice (N) s nejslabší fci S	Myšlení (T) Cítění (F)	ENTP	INTJ	NT
			ENFP	INFJ	NF
Rozhodování	Myšlení (T) s nejslabší fci F	Smysly (S) Intuice (N)	ESTJ	ISTP	ST
			ENTJ	INTP	NT
	Cítění (F) s nejslabší fci T	Smysly (S) Intuice (N)	ESFJ	ISFP	SF
			ENFJ	INFP	NF

Obrázek 1 je vizualizací modelu osobnosti podle GPOP. Koule znázorňuje dynamické centrum osobnosti, které je vnořeno, resp. zaujímá určitý prostor ve struktuře osobnosti, ohraničené krychlí. Pokud je brán v potaz typ **INTP**, pak červená přímka, vyjadřující dominantní fci, je označena jako **T<sub>I</sub>**, přičemž šipka bude směřovat k těžišti koule. Sekundární fce znázorněná zelenou šipkou, směřuje ven a je označena **N<sub>E</sub>**. Poslední třetí rozměr osobnosti je znázorněn modrou šipkou a udává



preferenci **P**, jež poukazuje v případě I na dominantnost T. Jádro osobnosti znázorněné koulí nejen zaujímá prostor ve struktuře osobnosti (krychli), ale situačně (v kontextu) se v ní pohybuje a otáčí kolem osy koule kolmo procházející rovinou, která je definována vektory právě zapojených fcí S-N a T-F. Pro typ INTP je charakteristické aktivování fcí N a T. Velikost vektorů je dána standardizovanými skóry těchto škál a směr zase dimenzí E-I. Dynamické jádro (koule) se otáčí kolem své osy ve směru hodinových ručiček, přičemž směr osy vychází ze zaměření P. Jestliže se jádro otáčí opačným směrem než obvykle, nastupuje nadvláda terciární fce **S<sub>I</sub>** a inferiorní fce **F<sub>E</sub>**. Tyto fce jsou stěží ovladatelné a probíhají mimo oblast vědomí. Jejich zapojení ovlivňuje chování a prožívání člověka nezvyklým způsobem. Průběh je dán odklonem od „obvyklé“ osy a je časově ohraničen dobou, po kterou toto vychýlení trvá. Část osobnosti, která není překrývána dynamickým jádrem (koulí), znázorňuje nejstabilnější vlastnosti osobnosti (např. umělecké schopnosti). Odolnost vůči stresu (pátá dimenze) je vyjádřena „propustností“ pláště krychle i koule, přičemž stres se může různě „kumulovat“ a působit ve směru a síle udávaném poměrem E-I, což by potvrzovalo vysoké korelace škál i subškál E-G a I-A, viz empirická část.



Obr. 1: Model osobnosti podle GPOP



### 4.3 Kognitivní styl

Čakrt (2003) uvádí, že kognitivní styl je tvořen psychickými funkcemi, jejichž prostřednictvím člověk získává informace (S-N) a zpracovává je (T-F). Kombinace těchto dvou dvojic funkcí určuje čtyři kognitivní styly, jež ovlivňují proces rozhodování. Popisují spíše to, co se děje uvnitř osobnosti, její myšlenkové pochody, než jak se projevují svým chováním. Silné a slabé stránky, popisovány v následující tabulce, se výrazně promítají do profesního života.

Tab. 6: Charakteristické znaky čtyř kognitivních stylů

Kognitivní styl	Silné stránky	Slabé stránky	Zaměření a styl vedení
ST systematický	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ smysl pro řád a pořádek</li> <li>+ přehledná rozhodnutí</li> <li>+ struktura a organizace dat</li> <li>+ shromažďování detailů a fakt</li> <li>+ schopnost neomylně zacházet s množstvím dat</li> <li>+ potřeba kontrolovat věci s minimem nejistot</li> <li>+ rychlé a definitivní vyřešení problému</li> <li>+ stálé, vytrvalé tempo bez prodlev</li> <li>+ racionální a předvídatelní</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- necitlivost k lidem</li> <li>- neosobní vedení lidí bez odměn a pochval</li> <li>- odmítání nových a inovativních řešení</li> <li>- napravování dále nehodnotných věcí</li> <li>- nervózní v neočekávané situaci</li> <li>- hledání chyb u jiných při nezdaru</li> <li>- předvídaní negativních důsledků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ na zisk a realizaci</li> <li>▪ na hierarchii podniku</li> <li>▪ efektivní organizátor v byrokracii</li> <li>▪ prototyp průmyslového manažera</li> </ul>
SF procesuální	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ spojování objektivních fakt a názorů lidí</li> <li>+ závěry cestou konsensu</li> <li>+ konkrétní problémy a úlohy</li> <li>+ mistři vyjednávání</li> <li>+ odhodlání a soustředěnost</li> <li>+ okamžitá analýza komplikovaných systémů a identifikace slabých míst</li> <li>+ organizace nejrůznějších skupin a týmů</li> <li>+ osobní blaho a dobré pracovní podmínky zaměstnanců</li> <li>+ bedliví pozorovatelé</li> <li>+ klidní a jistí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uzavřenost vůči novým nápadům a řešením</li> <li>- vyhýbání se abstraktním teoriím</li> <li>- ochotni porušit pravidla kvůli harmonii vztahů</li> <li>- očekávání přijetí ostatními</li> <li>- prosazování cizích nápadů a myšlenek na úkor vlastních</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ na osobní kontakty s mnoha lidmi</li> <li>▪ na potřeby lidí a blaho společnosti</li> <li>▪ přátelský partner pro jednání</li> <li>▪ efektivní vyjednaváč a mediátor (naslouchá a zapojuje ostatní do procesu rozhodování)</li> </ul>

NF heuristický	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ množství neobvyklých řešení a souvislostí</li> <li>+ rozhodnutí vždy spojeno se zájmy a potřebami lidí</li> <li>+ rozkládání celkového obrazu do detailů</li> <li>+ tvořivá řešení v nejasných a nestrukturovaných situacích či úlohách</li> <li>+ schopnost aktivizovat lidský potenciál</li> <li>+ skvělé komunikační schopnosti</li> <li>+ pozorní a pečující nadřízení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nutný odpočinek na obnovu vlastních zdrojů</li> <li>- potřeba podpory a uznání</li> <li>- neustále ujišťování se o přijetí druhými</li> <li>- rozhodování na základě osobních preferencí („nadržování“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ na rozvoj osobnosti, podporu týmu a růst podniku</li> <li>▪ inovativně stimulující vedení</li> <li>▪ oblíbení vrcholové vedoucí</li> <li>▪ hvězdy v oddělení public relations</li> </ul>
NT spekulativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ vyhledávání a analýza nejružnějších možností</li> <li>+ strůjci pokroku nových myšlenek a organizačních změn</li> <li>+ preference dlouhodobých projektů s otevřeným koncem</li> <li>+ rozpoznávání příležitostí</li> <li>+ odhalování myšlenkových procesů jiných lidí</li> <li>+ oceňování intelektuálních schopností</li> <li>+ tvůrčí a výkonní</li> <li>+ vnitřní přesvědčení</li> <li>+ kuráž a troufalost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- přehlížení detailů</li> <li>- problém přijmout i dát pochvalu</li> <li>- obcházení pravidel z čistého rozmaru</li> <li>- přesvědčení o jasnosti vlastních názorů</li> <li>- málo citliví vůči okolí</li> <li>- nerealistické požadavky na sebe i ostatní</li> <li>- zapomínání společenských událostí a rituálů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ na změnu a inovátorství</li> <li>▪ na kompetence a vědomosti</li> <li>▪ na cíl procesu a podnikání</li> <li>▪ iniciativní konstruktér a plánovač</li> </ul>

(Bents, Blank 2009; Čakrt, 2003; Myers et al., 1998)

Když se setkají lidé s odlišným viděním svět, každý z nich má sklon vidět aspekty, které druhé straně unikají nebo je nepokládá za významné. Překonají-li tuto obtíž, jsou schopni se výborně doplňovat a být tak velmi efektivním týmem. Přílišná podobnost na druhé straně přispívá ke shodě a snadné komunikaci, ale vede k jednostranným výsledkům (Čakrt, 2003).

#### 4.4 Povaha a temperament

Šestnáct osobnostních typů je možné rozdělit také do čtyř temperamentů, které navenek vykazují podobné vlastnosti a chování. Temperament je podle Čakrta „... *nejvýraznější dvoupísmenovou kombinací*

*a současně neužitečnější zkratkou k poznání co nejvýstižnějších charakteristik chování...*“ (Čakrt, 2004, s. 120). Podle Kroegera a Thuesenové (2004) pomáhá temperament určit, jak se člověk učí, pracuje, jaký má vztah k penězům a k ostatním lidem. Čakrt (2004) rozvádí, že temperament ovlivňuje také naše názory, vztahy nejen k jiným lidem, ale i k práci a volnému času, přístup k lásce i milování, dokonce se z něj prý dá určit, jak kdo má zařízený domov.

Čakrt (2003) uvádí, že teorie temperamentu, zvýrazňující odlišnosti v lidských povahách a v chování, vychází z Jungova pojetí, v kterém však temperameny vznikaly jako kombinace nějakých osobnostních dispozic. Jung se nechal inspirovat řeckou mytologií a prostřednictvím postav čtyř bohů popisuje jejich temperameny. *„Jsou to ti, jimž Zeus přikázal, aby učinili lidi podobnější bohům... Mýtus praví, že Apollónovým úkolem bylo dát lidstvu ducha. Dionýsos jej měl naučit radovánkám, Prométheus mu měl přinést vědu a poznání a Epimétheus pak odpovědnost“* (Čakrt, 2003, s. 86).

David Keirsey a Marilyn Batesová se studiem temperamentů systematicky zabývali několik desetiletí (nezávisle na vývoji MBTI) a v roce 1978 vydali knihu „Please Understand Me“, ve které představili kromě své teorie také nástroj Keirsey Temperament Sorter (KTS®). Keirsey identifikoval čtyři temperameny – řemeslníka, strážce, racionalisty a idealisty, jež lze rozpoznat z interakce dvou základních dimenzí lidského chování, jakým způsobem lidé komunikují a jednají (jednoduše co říkají a co dělají). „Konkrétní“ (S) lidé spíše hovoří o skutečnostech, zatímco „abstraktní“ (N) lidé o myšlenkách. Při dosahování cílů se lidé řídí instinktivně tím, buď co funguje, co je užitečné, tzv. prospěcháři, anebo tím, co je správné podle pravidel, tzv. kolaboranté<sup>11</sup> (Keirsey Temperament, 1996).

---

<sup>11</sup> V orig. Utilitarian byl přeložen jako prospěchář a Cooperator jako kolaborant, protože oba významy vyvolávají v současném kontextu negativní konotát.

Čakrt popisuje, že rozdíl ve způsobech příjmu informací (S-N) zásadně ovlivňuje vnímání reality a dokládá příklad, když jeden vidí stromy a druhý les a nedovedou se shodnout, pak si pěstují nedůvěru jak v opačný způsob vnímání, tak v druhého člověka. U abstraktních typů (N) jsou data zpracována objektivně T nebo subjektivně F. V případě, že člověk vnímá svět pěti smysly, tedy konkrétně, pak je důležité, co s mnoha daty udělá, než jak je vyhodnotí. Bude dále vyhledávat (P), anebo se je bude snažit uzavřít a organizovat (J)? Čakrt nazývá typy temperamentů ve shodě s Keirseym (1996), mimo temperament řemeslníka (SP), příp. umělce (v orig. Artisan), jehož nazývá hráčem (Čakrt, 2004). Crkalová charakterizuje a nazývá typ SP jako temperament průzkumníka (Crkalová, Riethof, 2007). Následující tabulka ilustruje základní charakteristiky a znaky čtyř temperamentů. Přičemž kognitivní styly abstraktních typů (NT a NF) se překrývají a tedy souvisí s jejich temperamenty.

Porozumění dynamiky typu závisí na propojení znalostí jeho kognitivního stylu, temperamentu, jednotlivých dimenzí i jejich různých kombinací.

Tab. 7. Charakteristické znaky čtyř temperamentů

Čtyři temperamenty	NT racionalista	NF idealista	SJ strážce	SP řemeslník
Ztělesněný řecký bůh	Prométheus	Apollón	Epimétheus	Dionýsos
Pól Keirseyho dimenze	abstraktní prospěchář	abstraktní kolaborant	konkrétní kolaborant	konkrétní prospěchář
Osobnostní typy	ENTJ, ENTP, INTJ, INTP	ENFJ, ENFP, INFJ, INFP	ESFJ, ESTJ, ISFJ, ISTJ	ESFP, ESTP, ISFP, ISTP
Zaměření	analýza a řešení problémů, kontrola	příležitosti a lidské zdroje, mír a harmonie	tradice, pořádek a plány	svoboda a spontaneita („tady a teď“)
Silné stránky	+ praktičtí, samostatní a motivovaní + vyrovnaní, objektivní a přesní + abstraktní teorie a logické myšlení + dosahování úspěchů + stanovování cílů + důležitost znalostí a kompetencí + hledání souvislostí a odhalení fce systému	+ milující, laskaví a důvěryhodní + podporování pokroku a víra v intuici + touha pomáhat, inspirovat a přesvědčovat + nadšení, zvědavost a fantazie + hledání svého vlastního Já a smyslu života	+ spolehliví, užiteční a pracující + tendence k svědomitosti, opatrnosti a skromnosti + víra v autoritu a spravedlnost + vytváření a udržování skupin) + organizace + citlivost pro detail + schopnost pružně reagovat	+ optimističtí a realističtí + odvážní, nekonvenční a spontánní + práce pod tlakem + obrovská vitalita + vyhledávání stimulací a vzrušení
Vztahy	rozumní přátelé a nezaujatí rodiče	věrní přátelé a starostliví rodiče	loajální kamarádi a odpovědní rodiče	veselí přátelé a tvořiví rodiče
Styl vedení	strategický, tvůrčí a systémový	inspirující a řečnický	stabilizující a tradiční	vyjednávací a urovnávací
Uplatnění	věda a teorie	duchovno a etika	služby, obchod a peníze	řemesla, umění a estetika
Slabé stránky	- nedůvěřivost a riskování - neochota se vyjadřovat k samozřejmostem - kritika sebe i druhých - vysoké požadavky	- osobní prožívání kritiky a zraněné city - málo rozkazů a hodně volnosti	- rigidita až omezování - neakceptace nových informací - zapomínání povinností	- vznětlivost a impulzivita - uspokojování současných spíše než budoucích potřeb

(Čakrt, 2003; Keirsey Temperament, 1996; Kroeger, Thuesen, 2004)

#### 4.5 Propojení typového a stresového profilu

Metoda GPOP představuje velmi komplexní pohled na osobnost jedince tím, že spojuje dvě naprosto rozdílná pojetí osobnosti – typologii založenou na pozorování a kategorizování společných znaků a rysovou a faktorovou teorii, díky níž Golden přidal pátou dimenzi reagování na každodenní stres.

Havlůj upozorňuje, že dimenze prožívání stresu se spíše vztahuje ke čtyřem globálním dimenzím a neměla by se příliš interpretovat samostatně. Její položky jsou interpretovány tak, aby nevznikl dojem nějaké patologie. Stres je totiž přirozenou součástí každodenního života a v tomto pojetí je jakousi psychickou výzvou přispívající k rozvoji jedince. Pokud se člověk ve stresové situaci nedistancuje od vlastního nepřiměřeného chování, učí se a získává nové zkušenosti. Přesto jsou reakce na stresory velmi odlišné. Jak bylo zmíněno výše, způsoby chování určitého typu se pod stresem buď na základě osvědčených zkušeností zvýrazní ve prospěch diferencovaných fce (tzv. kontrolovaný stres), anebo v případě tzv. nekontrolovatelného stresu se vynoří nevědomé reakce nejslabší fce, které člověk nedokáže ovládat (Havlůj, Hoskovcová, Niederlová, 2009).

*Příklad: ESTJ (Havlůj, Hoskovcová, Niederlová, 2009)*

ESTJ řídí své chování prostřednictvím preference dominantního extravertovaného myšlení a pomocného introvertovaného smyslového vnímání.

Při kontrolovaném stresu se snaží zvládat situaci a neztratit kontrolu. Nejprve je nepřístupný a strohý. Zdá se, že ho druzí nezajímají. Inferiorní stránka F je potlačena na úkor dominantní fce T, resp. vědomé soustředění se zaměřuje na to, co osoba dobře zná. Sbírá argumenty, které určí další směr. Upne se na konkrétní fakt, příklad nebo princip (S). Argumentuje intenzivně (nahlas), co je nutné okamžitě udělat. Pokud tlak přetrvává, objeví se únava a obtíže zachovat logické myšlení.

Chování člověka typu ESTJ se dramaticky promění, pokud podlehně tlaku inferiorní fce (introvertní, citově orientované rozhodování). ESTJ reaguje následovně:

- rozhodování je stále těžší a není schopen jednat efektivně,
- může ztratit přirozené sebevědomí a sebedůvěru,
- stahuje se do sebe, je přecitlivělý a depresivní,
- cítí izolaci, osamění a nedocnění okolím,
- o svém vnitřním neklidu s druhými nemluví,
- někdy se projevuje emocionálně a prudce.

Člověku typu ESTJ jsou prezentovány návrhy, jak nakládat s kontrolovaným stresem:

- udělat si dovolenou s přáteli,
- ještě jednou udělat přehled všech argumentů a výchozích podmínek,
- akceptovat mlčící podporu a objektivní zpětnou vazbu od druhých,
- vyspat se, něco dobrého sníst či zasportovat s přáteli.

#### **4.6 Závěrečná zpráva**

Závěrečná zpráva (příloha B) nabízí popisnou formou interpretaci výsledku GPOP. Úplná zpráva se skládá z úvodu a ze základních informací k metodě GPOP. Vysvětluje, jak interpretovat výstupy získané diagnostikováním na úrovni důkladného popisu typu, globálních a pomocných škál a jejich tříbarevným znázorněním rozdílů v párových škálách. Samotná zpráva specifického výsledku určuje profil, resp. osobnostní typ a jeho krátký i detailní popis s doporučením znázornit v textu, co jedince vystihuje, příp. nevystihuje a co je sporné. Golden (2005) navíc detailní popis, uvedený v knize Bentse a Blanka (2009) „Typický člověk“, zasadil do pracovního kontextu a to:

1. příspěvkem k organizaci,

2. upřednostňovaným stylem vedení,
3. upřednostňovaným stylem komunikace,
4. co daný typ motivuje a demotivuje,
5. přínosem pro samotný tým,
6. osobním stylem učení
7. a několika návrhy osobního rozvoje vycházející ze slabých stránek typu.

Závěrečná zpráva také obsahuje přehledné barevné znázornění podílů jednotlivých globálních dimenzí a následně i všech subškál. Tabulka šestnácti typů popisuje tzv. koučingovou a stresovou fci, z nichž lze odvodit příležitosti pro osobní rozvoj a zamezit hrozbám a příp. následkům vývojem přijatelných strategií založených na silných stránkách typu<sup>12</sup>. Pak navazuje krátký popis všech šestnácti typů, v příp. nejasného typu slouží k identifikaci jiného výstižnějšího. Následuje přehled a grafické znázornění hrubých a standardních (percentilových) skóru všech škál, skórování jednotlivých položek a odpovědí a jejich čas vyplňování, pokud byl jedinci dotazník administrován na počítači. Frekvence užití určitého stupně odpovědi slouží k případnému odhalení nerozhodnosti či neznalosti vlastní osoby tehdy, když jedinec odpovídá ve velké části otázek střední hodnotou, nebo k zjištění náhodného vyplnění dotazníku a tedy neadekvátního výsledku. Celkem výsledná zpráva obsahuje 60 stran textu a grafických znázornění. K rychlé orientaci výsledků a k vyhodnocení preferencí a tendencí dynamiky týmu či jiné pracovní skupiny slouží tabulky znázorněné výše.

Havlůj uvádí, že rozsah zprávy závisí na zadavateli, který určí systému, zda proband obdrží jen textový výstup nebo také grafické

---

<sup>12</sup> SWOT analýza (strengths, weaknesses, opportunities, threats) rozebírá slabé a silné stránky, příležitosti a rizika spojené s projektem či firmou (Hartl, Hartlová, 2004).



znázornění výsledků. Stránky textové části závěrečné zprávy jsou uspořádány tak, aby byly výsledky snadno nalezeny. Výraznost poměru protilehlých globálních škál a subškál je odlišena barevně. Preferované sklony a vzorce chování jsou označené modře, málo upřednostňované zeleně. Oranžově jsou označené vlastnosti subškál, které jsou neobvyklé v návaznosti na výsledky globálních škál. Tyto „protiřečící“ charakteristiky podtrhují individualitu osobnosti, která získává svou nezaměnitelnou podobu právě díky některým kontrastům. Komentář znázorněný červenou barvou má pomoci při interpretaci grafického znázornění preferencí. Síla poměrů je dána velikostí standardních rozdílů opozitních škál rozdělených do šesti stupňů, viz empirická část (Havlůj, Hoskovcová, Niederlová, 2009).

Podle Goldeny (2009) spočívá důležitost zprávy v těchto bodech:

- informace o všech 60 škálách,
- poměry protilehlých škál vyjadřující přítomnost také některých opačných charakteristik,
- porozumění rozdílů i mezi stejnými typy prostřednictvím popisu pomocných škál,
- reakce na stres nabývající důležitosti ve volbě vhodné strategie zvládání náročných životních rozhodnutí.

Havlůj připomíná, že všechny informace – textové, číselné i grafické, ale i kompletní výstupy jsou editovatelné a každý uživatel je tedy může upravovat. Může doplnit diagnostický potenciál metody o vlastní pozorování a další kvalitativní údaje. Psycholog nebo kvalifikovaný zadavatel na základě tohoto komplexního pohledu na osobnost jedince poupraví celkovou závěrečnou zprávu (Havlůj, Hoskovcová, Niederlová, 2009).

Lidé podle Goldeny obvykle zjistí, že výsledky škál a určený typ osobnosti, prezentovaný ve zprávě, jsou velmi přesné. Proces, kdy si lidé

prohlížíjí výsledný profil a škály a zároveň si uvědomují, zda výsledky testu souhlasí a jsou validní, anebo neodpovídají skutečnosti, se nazývá debriefing<sup>13</sup> (příp. self validizace). Debriefing je nutný obzvláště tehdy, když rozdíl opozitních škál není příliš výrazný a není možné jednoznačně stanovit profil (Golden, 2005). Zároveň může respondent při debriefingu nacházet souvislosti a možnosti, jež rozvíjí jeho osobnost.

---

<sup>13</sup> Hartl uvádí, že debriefing je obecně chápán jako závěrečný rozhovor o průběhu, zážitcích a pozitivních i negativních zkušenostech v případě dotazníku GPOP po testování či diagnostikování (Hartl, Hartlová, 2004).

## 5. POPIS ŠESTNÁCTI OSOBNOSTNÍCH TYPŮ

Golden (2005) ilustruje, že stejně jako v Jungově původním typologickém systému i tento systém předpokládá, že typ je víc jako suma částí. Rozdílné složky jednotlivých typů interagují a ovlivňují jedna druhou. Typologie dále odhaduje a bere v úvahu stabilitu odpovědí v čase při sebeposuzování v různých situacích. Pokud je postoj testovaného ke GPOP pozitivní, bude jeho výkon pravděpodobně shodný napříč více administracím. Jung se zamýšlel také nad dozráváním a vytvářením individuálního typu jedince, přičemž vývojem se může typologický protiklad spojit. Např. typ INFP může svým (přirozeným) chováním vystupovat časem jako ESTJ. Jung v tomto sjednocování typu vidí příznivý jev dozrávání, který je výsledkem bohatých životních zkušeností a větším rozsahem vzorců chování.

Havlůj, Hoskovcová, Niederlová (2009) poznamenávají, že lidé jedné typologické kategorie si jsou podobní a to jak svými zájmy, přednostmi při volbě určitého povolání, tak způsobem, jakým navazují vztahy se svým okolím. Popis všech lidí na základě pouze 16 typů je dle kritiků příliš simplifikující a neošetřuje případy, kdy je někdo stejnou měrou extravertovaný a introvertovaný. Právě ve zjednodušení na 16 typů vidí Havlůj způsob, jak názorněji a lépe popsat rozdíly mezi lidmi.

Čakrt (2004) uvádí, že každý typ má své jedinečné a neopakovatelné přednosti a vloh, jimiž je obdařen. Na druhou stranu má nutně i svá hluchá místa a temnější stránky. Kroeger a Thuesenová (2004) zdůrazňuje, že charakteristiky jednotlivých typů vychází z teorie a dlouhodobého zkoumání lidského chování. Následující profily tak nejsou definitivní, ale jsou vodítkem k hodnocení každého jedince. Dietz a Golden (2004) doporučují, pokud je preference jedné globální dimenze nízká, přečíst si profily obou typů této dimenze. Například, jestliže je člověk typ ISFJ s mírným rozdílem ve škále F a T, pak by si měl přečíst také charakteristiky typu ISTJ a porovnat, který profil jej popisuje lépe.

## **5.1 ESTJ**

Jsou rozenými organizátory. Využívají svých logických schopností, aby zvládali život co nejlépe. Vyhovuje jim, když mohou plánovat předem a předpokládat následky. Důvěřují informacím souvisejícím s reálným světem. Pracují na svých cílech vytrvale a s větší přesností než typy jiné. Jsou svým založením manažeři a mají jasnou představu o náležitě odvedené práci. Význam pro ně mají výsledky. Mají neklamný smysl pro povinnost a zodpovědnost. Pokud jde o jejich názory, sklony, předsudky a rozhodnutí, jsou otevření a přímí. Při rozhodování dávají přednost průhlednému „buď-anebo“. Kladou důraz na tradiční hodnoty. Váží si harmonického a spořádaného domova a je pro ně důležitý jejich majetek. Nahlíží na věci prakticky a střízlivě, což oceňují přátelé. Jsou pilíři občanských iniciativ a sociálních skupin (Bents, Blank, 2009; Dietz, Golden, 2004).

Svou přímostí mohou mít tendence k neohleduplnosti až hrubosti, obzvláště vůči potřebám, přáním a pocitům jiných. Stejně jako od sebe mají vysoká očekávání i od druhých, jejichž výsledky často nedokáží ocenit. Zaměření na detaily a fakta jim může bránit vidět širší souvislosti a mohou se rozhodovat zbrkle. Nejsou otevření vůči novým metodám, jak lze něco udělat, a myšlenkám ostatních, od kterých očekávají stejný názor. Nepřehledné situace je mohou vyvést z míry (Bents, Blank, 2009; Crkalová, Riethof, 2007).

## **5.2 ENTJ**

Mají přirozený sklon k vůdcovství a potřebují mít věci pod kontrolou. Jejich místo je vepředu v první řadě. Obvykle pracují na pozicích s vysokou odpovědností. Mají silný smysl pro analýzu a objektivní kritiku. Preferují dlouhodobé plány a akce. Zásluhou širokého obzoru a nadšení pro nové ideje, teorie a komplexní problémy jsou schopni předvídat různé nástrahy. Změn se neobávají. Organizační schopnosti jim umožňují být na

vše připravení a problémy pro ně představují výzvu. Podávají vysoké výkony na pozicích, v nichž jsou žádoucí inovativní řešení. S lidmi jednají přímo. Dokáží se stručně a jasně vyjadřovat a jdou k jádru věci (Bents, Blank, 2009; Kroeger, Thuesen, 2004).

Je pro ně těžké porozumět jiným než rozumovým důvodům. Touha po zvládnutí co nejvíce výzev a problémů, může jít na úkor kvality. Propadají deziluzi a jsou nešťastni, pokud jim něco nebo někdo stojí v cestě nebo jsou příliš pod kontrolou. Svou vlastní hodnotu poměřují podle toho, čeho dosáhli, a když neuspějí, dostaví se zklamání, stres a pocity méněcennosti. Nad druhé příliš neberou ohled a chovají se k nim arogantně a necitlivě. Kvůli práci jsou schopni obětovat jiné aspekty svého života. Jsou netrpěliví, když se věci nedějí podle jejich očekávání (Bents, Blank, 2009; Čakrt, 2003).

### **5.3 ISTP**

Rádi riskují, obzvláště když tím mohou dosáhnout kýžené změny. Milují akci a pohyb a s tím spojené adrenalinové sporty. Mají dobře vyvinuté rozumové schopnosti. V myšlení a jednání jsou konkrétní a přímočaří. Ve styku s lidmi jsou zdrženliví. Co se týče práce, jsou přesní, vytrvalí a málokdy dělají chyby, pokud jde o data a fakta. Preferují bezprostřední výsledky. Hodí se do nepohody a krizí, které řeší s klidem. Jsou řemeslně zruční a ovládají nejrůznější stroje, nástroje a podobné předměty. Jsou fascinováni zbraněmi. Mluvení není jejich silnou stránkou, raději přemýšlí. Mají smysl pro realitu a správné načasování. Jejich nadání je zcela praktické povahy a jejich zájem je směřován na dosahování výsledků (Bents, Blank, 2009; Dietz, Golden, 2004).

Na ostatní lidi působí samotářsky, což podporuje i jejich nekorektní chování v situacích, kdy si více užívají osobního úspěchu než týmového. Mají sklon ignorovat autority, být cyničtí a sarkastičtí. Přestože bezprostřední cíle splní bez problémů, trpí, když se věc táhne. Je pro ně

těžké přijmout fakt, že se někteří lidé dívají na věci jinak než oni (Crkalová, Riethof, 2007).

#### **5.4 INTP**

Mají schopnost upřít svou pozornost na jeden cíl, aniž se nechají rozptýlit. Překážkám se umí vyhnout. Typickými znaky jsou originalita, poznání a kreativita. Mají jedinečný vhled, jsou intelektuálně zvědaví, rychle chápou a mají k dispozici bohatství myšlenek, z něhož mohou čerpat vždy, když si musí poradit s problémy. Mají schopnost důkladně promyslet základní principy určitého systému, procesu či problému. Učení má pro ně vysokou hodnotu a představa inteligence je fascinuje. Kladou na sebe velké nároky a jsou perfekcionisty. Dávají přednost klidnému pracovnímu prostředí a jsou schopni efektivně pracovat sami (Bents, Blank, 2009).

Mívají problémy s dodržováním termínů, protože vnímání času pro ně není prioritní. Přestože jsou schopni vytvářet nové plány a ideje, které se nezaměřují na detaily a konkrétní cíle, realizují je pouze ve své mysli. Mají tendenci se ve svém myšlenkovém světě ztrácet a přenášet se z úsudku na úsudek. Mohou se jevit jako upjatí a rezervovaní, neboť dříve než vyjádří své myšlenky, udělají si v hlavě pořádek. Mohou ulpívat na dokonalosti a zbytečně se tak zdržovat nicotnými nedostatky. Bývají roztržití. Lidé s nižší inteligencí nejsou pro ně rovnými soupeři, a proto bývají občas označováni za arogantní. Necítí se dobře ve společnosti více lidí a to i v práci (Kroeger, Thuesen, 2004).

#### **5.5 ESFJ**

Jsou velmi přátelští a citliví. Rádi podporují kooperaci a harmonii a starají se o druhé, zvláště o ty, kteří pomoc potřebují. Smysl pro povinnost je jejich vnitřní hnací silou a tlačí je k tomu, aby přebírali stále

více odpovědnosti pro blaho jiných. Respektují pravidla a plní své povinnosti řádně a včas. Žijí „tady a teď“. Svými pěti smysly přijmou přesně to, co zaregistrovali, a uloží neuvěřitelné množství zážitků a dat do své paměti. Komunikace je pro ně snadná. Umí pozorně naslouchat. Své emoce vyjadřují otevřeně a vyžadují, aby je druzí měli rádi a vážili si je. Jsou trpěliví a svědomití. Ve skupinách, jejichž jsou členy, velmi rychle přebírají zodpovědnost. Tvoří základ každé organizace a starají se o její spolehlivý průchod (Bents, Blank, 2009).

Jejich přání být jiným nápomocen může být tak silné, že je pro ně obtížné nebrat si kritické poznámky osobně. Lidi, které mají rádi, si značně idealizují. Druzí mohou mít sklony využívat jejich důvěry a ochoty. Než aby se dostali do konfliktu, raději ustoupí. Abstraktní znázornění a teorie na ně nedělají žádný dojem. Dávají přednost konzervativním řešením, přestože mají dostatek nových informací (Čakrt, 2003).

## **5.6 ENFJ**

Kladou důraz na harmonické vztahy. Umí dobře vycházet s lidmi a motivovat je tak, že jsou věci vyřízeny, aniž dojde ke ztrátě dobré nálady. Jsou skvělí přirození vůdci. Mají pevně zakořeněné ideály a jasné hodnotové představy. Velmi důležitá je pro ně loajalita – vůči zaměstnavateli, partnerovi, ke škole atd. Jsou tolerantní a málokdy kritičtí. Rádi přebírají zodpovědnost za plánování. Jsou obvykle trpěliví a svědomití až do konce úkolu. Dobře se orientují ve složitých situacích, kdy musí zpracovat spoustu údajů. Svůj čas a energii investují převážně do vztahů. Objevují v ostatních to nejlepší a jsou dobrými přáteli. Mají radost z kooperace a jsou úspěšní, když pracují ve skupině. Preferují přímý kontakt s lidmi. Jsou dobrými řečníky (Bents, Blank, 2009).

Přepadají je pocity sklíčenosti, opuštěnosti a méněcennosti, když jejich nápady nejsou přijímány. Když čelí realitě, že ne každý je schopen se jim vyrovnat v jejich obětavosti, následuje zklamání. Jsou vztahovační.

Rozčílí je chaos – když něco není kvalitně zorganizováno. Mají špatný pocit, když se musí zhostit věci bez plánu či bez jasných představ cíle. Pociťují nespokojenost nebo dokonce pocity viny, když naráží na rozpor mezi jejich činností a jejich ideálními představami. Následně mohou být přísnější, než je věci přiměřené (Bents, Blank, 2009; Crkalová, Riethof, 2007).

## **5.7 ISFP**

Umí se do ostatních velmi dobře vcítit. Dovedou mnohdy druhé přesně odhadnout. Jsou obvykle optimisticky naladěni. Mohou se zdát rezervovaní, ale v jádru jsou přátelští a nesobečtí. Preferují jasnou a srozumitelnou komunikaci a jsou výbornými posluchači. Mají vyhraněný smysl pro praktičnost a realitu. Rádi se věnují nejrozličnějším řemeslům a jsou přitahováni uměním. Milují vše, co jim pomáhá přímo se fyzicky vyjádřit. Mají výjimečnou schopnost udržovat rovnováhu mezi myšlením a jednáním. V krizi si zachovávají klid a jsou schopni se snadno orientovat v množství chaotických informací. Překážky překonávají s velkou vášní. Mají rádi rozmanitou a pestrou práci (Bents, Blank, 2009).

Mohou se nechat unést a soustředit se na problémy druhých více než na vlastní. Kritiku si berou velmi osobně. Nenásledují harmonogram a nedodržují termíny. Nejsou příliš ambiciózní a často se nedovedou prosadit. Ve vypjatých situacích se mohou od ostatních izolovat. Rutinní činnost je vysiluje (Bents, Blank, 2009; Dietz, Golden, 2004).

## **5.8 INFP**

Jsou velmi citliví. Dříve než dají najevo osobní vřelost a začnou důvěřovat, musí daného člověka dobře znát. Snaží se ostatní hluboce pochopit a očekávají opětování formou lásky a náklonnosti. Mají vyhraněný smysl pro spolehlivost, povinnosti a závazky vůči lidem.



Hlavním přáním je pro ně harmonie. Podporují mír a kooperaci. Umí složit perfektní kompliment. Morálka a hodnoty silně ovlivňují jejich jednání a postoje. Je pro ně důležitá opravdovost a serióznost. Více než jiní s ostatními profily jsou schopni vyjádřit pocity a dojmout se. Důvěřují své vizi a jsou připraveni jednat na základě svého instinktu. Jsou kreativní a vidí věci v celkových souvislostech. Dokážou se přizpůsobit a vítají nové nápady. Rádi pozorují okolí, lidi a jejich pocity. Dávají přednost klidnému pracovnímu prostředí a nejlépe pracují o samotě. Jsou oddáni rodině a zaměstnání. Rádi dělají ostatním radost (Bents, Blank, 2009; Čakrt, 2004).

Jejich plány a vize nejsou vždy praktické a realizovatelné. Druhým poskytují příliš subjektivně zabarvenou zpětnou vazbu. Špatně se vyrovnávají s různými odchylkami, na které reagují nevšímavostí, a dovedou být nelítostní vůči odpadlíkům. Když se musí nějaké skupině příliš přizpůsobit, může to pro ně být vysilující a únavné. Občas za sebe nechají rozhodovat jiné. Za každou cenu se snaží vyhnout konfliktům a neváhají se proto přetvařovat. Neradi hovoří o problémech (Čakrt, 2004).

## **5.9 ESTP**

Vidí svět takový, jaký je a život si užívají plnými doušky. Překypují energií a jsou obratnými vyjednavací. K věcem přistupují zvědavě. Jsou flexibilní a spontánní. Jsou zdatnými a přesnými pozorovateli a umějí si efektivně poradit s větším množstvím dat. Problémy řeší efektivně a vytvářejí praktická řešení. Spoléhají se spíše na zkušenosti a rozhodují se na objektivním základě. Jsou ochotni kompromisu. Práce je pro ně hrou a originálním způsobem dovedou prodat každý projekt či nápad. Fascinují je nejruznější stroje, nářadí, hračky a všechny objekty, s kterými mohou manipulovat rukama. Mezi lidmi jsou zábavní a bývají velmi oblíbení. Všude mají spoustu známých, ale méně přátel (Bents, Blank, 2009; Čakrt, 2004).

Mají slabě vyvinuté organizační schopnosti. V ostatních pak mohou vzbuzovat dojem, že jsou nezodpovědní a vystavují je zbytečně stresu. Přestože nachází účinná řešení, nepřemýšlí nad dlouhodobými důsledky. Teorie, abstraktní koncepty a plánování je nudí. Vyhýbají se řešení mezilidských problémů a nesnáší stereotyp v životě. Když jsou nespokojeni, jednají impulzivně a jsou nepozorní (Bents, Blank, 2009; Čakrt, 2004).

## **5.10 ESFP**

Mají veselou povahu a rádi baví ostatní. Na svět se nedívají růžovými brýlemi, nýbrž se zvědavostí. Jsou flexibilní, spontánní, nekonfliktní a praktičtí. Svou otevřenou a přizpůsobivou povahou si mohou hladce vydobýt pověst diplomata či zprostředkovatele. Mají ojedinělou schopnost navrhovat řešení a dovést lidi k cíli spoluprací. Jsou bystrými pozorovateli a dokážou efektivně zpracovat enormní množství dat, obzvláště týkají-li se lidí. Umí se bleskurychle přeorientovat – z jednoho úkolu na druhý aj. V krizích – speciálně v časové tísní si počínají velmi dobře a vyvíjejí nepřekonatelné strategie, aby zdolaly překážky ve světě konkrétních věcí. Vydávají podněty pro změnu, pokud je možné vyřešit tím nějaký problém (Bents, Blank, 2009; Kroeger, Thuesen, 2004).

Úkoly neplní včas, protože jich řeší několik najednou, což se odráží na kvalitě provedené práce. Před povinnostmi dávají přednost společnosti ostatních lidí. Neumí říct „ne“ a jsou schopni přislíbit mnoho věcí, které nedovedou zvládnout. Mívají pak pocit, že je ostatní pouze využívají. Občas si mohou brát věci příliš osobně (Bents, Blank, 2009; Crkalová, Riethof, 2007).

### **5.11 ISTJ**

Jsou velmi spolehliví a důkladní. Ze všech osobnostních typů mají největší smysl pro praktičnost a spravedlnost. Jsou přesní a důmyslní při sběru dat, peněz i materiálu. Vzpomínají si na různé detaily s precizností. Lidé se na ně mohou spolehnout. Vše si nejdřív důkladně rozmyslí a nepustí se do ničeho lehkomyšlně. Bývají tišší a seriózní. Ničeho se nevzdají, pokud pro to nemají jasné a zdokumentovatelné odůvodnění. Efektivně a strukturovaně plní úkoly. Problémy řeší logicky a přímočaře. Preferují předpověditelné postupy. Oceňují spořádaný domov a zdůrazňují tradiční hodnoty. Pečují o svůj majetek a zlobí je plýtvání i přílišná hojnost. Od sebe hodně očekávají a kladou na sebe náročná měřítka. Drží se hesla „nejdříve práce, pak zábava“. Jsou zakladateli a strážci organizací a přebírají pozice s vysokou mírou odpovědnosti. Vydrží na projektu pracovat dlouho bez pauzy. Jejich systematický přístup přispívá při řešení problémů ke stabilitě jakékoliv věci (Bents, Blank, 2009; Dietz, Golden, 2004).

Příliš mnoho změn jim způsobuje utrpení. Pustí se jen do tolika změn, kolik je jich nezbytně nutných. Neberou příliš ohled na osobní a sociální hodnotové představy druhých a rychle si vytvoří názor. Příliš neprojevují emoce ani to, že je zraňuje kritika. V práci si mezilidských vztahů téměř nevšímají. Potřebují pro sebe mnoho času, aby mohli pracovat pokud možno příjemně. Mohou se nechat „utápět“ v detailech a ztratit tak smysl pro celkové souvislosti a vztahy, které hrají v pozadí roli. Problémy vidí černobíle. Mají tendence přebírat zodpovědnost za ostatní (Bents, 2009; Crkalová, Riethof, 2007).

### **5.12 ISFJ**

Jsou pilní, důkladní a zodpovědní. Lidé se na ně mohou spolehnout. Dřív, než se do něčeho pustí, vše do detailu promyslí. Jsou strukturovaní a věří na základní životní pravidla. Oceňují spolehlivost a jsou trpělí.

Mají realistický pohled na svět i na své možnosti, ale zároveň od sebe hodně očekávají. Jsou vůči ostatním citliví a v kolektivu se starají o stabilitu a důvěru. Nevadí jim rutinní práce a jsou loajální vůči nadřízenému. Rychle přebírají zodpovědnost a z typů s vnitřním zaměřením se jeví nejméně introvertovaně. Zakládají, uchovávají a pečují o organizaci. Zřídka kdy se stane, že se spletou, jde-li o data a fakta (Bents, Blank, 2009; Čakrt, 2003).

Snazí se uspokojovat potřeby druhých a přitom zapomínají na sebe. Když jejich život nemá jasný rámec, jsou nespokojení. V konfliktech ztrácejí trpělivost. Ztuhla reagují na jakoukoliv změnu či nový názor a mohou se jevit jako tvrdohlaví. Na pracovišti potřebují mít klid a čas pro sebe – mají radost z práce jen tehdy, pokud mohou nerušeně přemítat. Preferují práci, kde jsou jasně formulovaná očekávání, dána fixní pracovní doba a kde lze předpovědět, co nastane. Někdy mají tendence vytvářet katastrofické scénáře. Ve vedoucí roli jsou nejistí a neklidní (Bents, Blank, 2009; Crkalová, Riethof, 2007).

### **5.13 ENTP**

Následují své cíle. Mají mnoho různých a pestrých zájmů. Váží si více logiky než projevování citů. Preferují pohotové rozhodování a rychlé jednání. Stále hledají nové možnosti – jsou objeviteli a vizionáři. Jen sama představa inteligence je fascinuje. Působí sebevědomě a dokáží dosáhnout všeho, co si záměnou. Zaměřují se na práce, při nichž záleží spíše na celkových souvislostech. Rádi řeší náročné úkoly, které berou jako výzvy, a snaží se dosáhnout kreativních a inovativních výsledků. Učení berou jako hru a vytvářejí soutěživé prostředí. S druhými komunikují bez problémů (Bents, Blank, 2009; Kroeger, Thuesen, 2004).

Udržují mezilidské vztahy, pokud je to pro ně ze strategických důvodů významné. Jsou velmi náladoví. Ve svém jednání se mohou ukvapit. Jsou vůči sobě extrémně kritičtí, na druhou stranu na sobě

neustále pracují. Mají tendenci řídit se vlastními zájmy, aniž více myslí na pravidla a předepsané postupy. Jen velmi neradi řeší úkoly postavené na faktech a detailech a raději se přeorientují na jiný projekt (Bents, Blank, 2009; Kroeger, Thuesen, 2004).

#### **5.14 ENFP**

Jsou optimističtí, nezávislí a vynalézaví lidé, kteří rádi improvizují. Dokud trvá jejich zájem, jsou plně zaujati sledovaným cílem. Zřídka jim unikne nějaký detail. Jsou energičtí, angažovaní a vyzařuje z nich inspirace. Mají silné sebevědomí a lidé se jimi rádi nechávají vést. Téměř ze všeho si dokážou udělat legraci. Mají pochopení pro druhé a umí vystihnout pozoruhodné kvality bez jakékoliv kritiky či předpojatosti. Jsou vynikající v řešení nejrůznějších problémů – především týkajících se lidí. Mnohostrannost je dělá šťastnými, a proto mají mnoho zájmů. Kontakt s ostatními je pro ně a jejich rozvoj velmi důležitý. Hodnosti a tituly považují za pomíjivé. Jsou schopni uplatnit se v nejrůznějších oborech (Bents, Blank, 2009; Čakrt, 2003).

Aby byli ve své práci úspěšní, potřebují často dostávat rozmanité úkoly. Příliš nedodržují pravidla, nesledují organizační detaily a nezvládají dokončování úkolů a každodenní rutinu. Všechny tyto činnosti je stresují. Intenzivně se zabývají problémy a potřebami druhých, přičemž kritiku si berou velmi osobně. Mají tendenci si lidi řadit do skupin (nejčastěji sympatický – nesympatický), když jim někdo nepadne „do oka“, nemají zájem s ním spolupracovat (Čakrt, 2003).

#### **5.15 INTJ**

Mají velkou fantazii a představivost. Díky svým idejím, konceptům a asociacím jen málokdo je schopný vcítit se do nich. Jsou individualisté a mají zdravé sebevědomí. Rádi přecházejí od jednoho projektu ke

druhému. K životu přistupují jako objevitelé, obnovitelé, organizátoři a experimentátoři. Nepodstatné informace filtrují a dovedou se soustředit na kritická témata. Jsou vnitřně poháněni k podávání výkonů a neustálému sebezdokonalování. Kladou si na sebe vysoké nároky a sestavují si přitom seznamy, čeho by měli dosáhnout. S obtížnými úkoly a krajními situacemi se vyrovnávají velmi dobře. Činí rozhodnutí na neosobním, objektivním základě. Způsob jejich myšlení má vědecké rysy a jsou schopni své modelové představy aplikovat na reálné projekty. Váží si inteligence a stále se snaží vzdělávat (Bents, Blank, 2009).

Mohou mít negativní vliv na lidi kvůli svému neosobnímu a chladnému chování, ale ve skutečnosti jsou velmi citliví. Navíc se občas chovají k ostatním kriticky. Raději si vše udělají sami, než by měli cokoli svěřit do jiných rukou, a je obtížné se jim zavděčit. Může se stát, že během konverzace zamezí tok některých informací, protože je nepovažují za podstatná. Někdy si myslí, že neexistuje nic, co by nezvládli. Sklon k neustálému zdokonalování může působit negativně na jejich výkonnost. Detaily a rutina je nudí (Čakrt, 2003).

## **5.16 INFJ**

Jsou vytrvalí a kreativní. Mají velkou představivost a rozpoznávají možnosti a vztahy, které mnozí nechápou. Přáteli jsou vnímáni jako sebevědomí individualisté. Rádi se pouštějí do komplexních témat, pro která produkují inovativní řešení. Důvěřují své intuici a nebojí se jednat instinktivně. Jsou jemní, citliví a starostliví. Ze všech typů jsou schopni nejlépe vyjadřovat své emoce a lidí se dotknout. Svůj čas, energii a náklonnost však věnují jen několika lidem, před kterými se otevrou. Jejich kritériem přátelství je hloubka a dlouhá životnost, nikoliv počet přátel. Rádi se setkávají s lidmi, ale ideálně ve dvojici. Nejlepší výsledky podávají, pokud pracují sami. Jsou opravdovými perfekcionisty a dokážou zorganizovat třeba celý tým, pokud je to nutné (Bents, Blank, 2009).

Nejsou příliš objektivní, protože se rozhodují výhradně na základě svých vlastních hodnot. Někdy nereagují přiměřeně a dovedou zkomplikovat zcela jednoduché věci. Následují svou vizi, přestože je nedosažitelná, a jejím nenaplněním jsou psychicky deprimováni. Kritiku a konflikty si berou osobně (Bents, Blank, 2009; Kroeger, Thuesen, 2004).

Při čtení popisů jednotlivých typů je nezbytné brát v úvahu, že text není vždy členěn na slabé a silné stránky konkrétního typu, ale také na slabé a silné aspekty samotné vlastnosti či souboru znaků. Navíc v souladu s teorií GPOP každý typ „vidí věci“ jinak a někdo si může cenit jiné vlastnosti osobnosti než druhý podle toho, co preferuje. To se může odvíjet z kontextu dané situace – nejen ve smyslu stresu, ale také ve smyslu společenském. Např. člověk v roli nadřízeného oceňuje práci svého zaměstnance, protože má vysoké požadavky na sebe i ostatní a je efektivní, ovšem v roli podřízeného může vidět vysoké požadavky jako přehnané, nezvládnutelné a demotivující. V jiných typech může člověk také nalézat vlastnosti, které identifikuje i u sebe. Závisí na vyhraněnosti typu, poměru jednotlivých preferencí a tendencí globálních škál i subškál a zároveň jejich komplikovaných a jedinečných kombinací.

Následující tabulka popisuje šestnáct osobnostních typů vždy ve čtyřech stěžejních bodech soustředěných a zasazených nejen do běžného života, ale i do pracovního kontextu podle Čakrta (2003), Dietzové a Goldeny (2004). Čtyři temperamentně (v případě typu idealisty a racionalisty také kognitivně) souhlasné typy jsou Keirsym seskupovány podle barev do čtyř temperamentů (Keirsey Temperament, 1996) vystižených dvěma charakteristickými vlastnostmi. Tabulka slouží k rychlé orientaci typu, k jejich porovnávání a k přehlednému znázornění lidí v týmu, školní skupině či v zázemí rodinného kruhu, všude tam, kde dochází ke vzájemnému střetávání s lidmi, k jejich komunikaci a k případným obtížím a nedorozuměním. GPOP je nástrojem, jenž dokáže identifikovat pravděpodobné příčiny mezilidských sporů.

Tab. 8: Vlastnosti 16 typů rozdělených do čtyř temperamentů

SP – Umělec/řemeslník schopný a pohotový		NF – Idealista vynalézavý a pokrokový	
<b>ISTP – Specialista</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>tichý a rezervovaný</li> <li>výkonný a nezávislý <ul style="list-style-type: none"> <li>pozorovatel</li> </ul> </li> <li>analytický a praktický <ul style="list-style-type: none"> <li>spontánní a přizpůsobivý</li> </ul> </li> </ul>	<b>ISFP – Vykonavatel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>docela přátelský, ale zdrženlivý <ul style="list-style-type: none"> <li>bystrý a světský</li> <li>loajálně následují idealisty</li> </ul> </li> <li>nadšený a harmonický</li> </ul>	<b>INFP - Zastánce</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>hluboce pečující a mírumilovný</li> <li>zaměřený na myšlenky <ul style="list-style-type: none"> <li>etický a angažovaný</li> </ul> </li> <li>podněcuje růst a rozvoj s tichým nadšením</li> </ul>	<b>INFJ - Předvídátel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>odhodlaný a tvořivý</li> <li>zájem o blaho ostatních</li> <li>hluboký a intenzivní</li> <li>citlivý a idealistický</li> </ul>
<b>ESTP – Pořadatel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>přizpůsobivý realista sledující úspěch a zisk</li> <li>neustálý pozorovatel</li> <li>zaměřený na činnost</li> <li>nepředvídatelný a hbitý</li> </ul>	<b>ESFP – Bavič</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>vřelý, přátelský, okouzluje a vtipný</li> <li>problémy jsou výzvy <ul style="list-style-type: none"> <li>užívá si denních potěšení</li> </ul> </li> <li>bezstarostný a hravý</li> </ul>	<b>ENFP – Navrhovatel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>nadšený a zajímavý</li> <li>zvědavý a představitivý</li> <li>prátelský a okouzluje <ul style="list-style-type: none"> <li>fascinován vztahy</li> </ul> </li> </ul>	<b>ENFJ – Komunikátor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>vnímavý a zodpovědný</li> <li>vycházející, energický, přesvědčivý a přátelský</li> <li>zájem o druhé a jejich potenciál</li> <li>zapálený a nápomocný</li> </ul>
<b>ESTJ – Manažer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>praktický a realistický</li> <li>uvážlivý a zodpovědný</li> <li>rád řídí a organizuje, zaměřený na výkonnost</li> <li>exceluje při vytváření skupin a systémů</li> </ul>	<b>ESFJ – Správce</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>společenský, podporující a vstřícný</li> <li>aktivní týmový člen <ul style="list-style-type: none"> <li>vytváří skupiny a udržuje vztahy</li> </ul> </li> <li>důkladný a loajální</li> </ul>	<b>ENTP – Improvizátor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>kreativní a schopný myslitel</li> <li>intelektuální a výřečný</li> <li>všestranně argumentuje</li> <li>přijímá výzvy a dělá několik věcí najednou</li> </ul>	<b>ENTJ – Vedoucí</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>přímý a strategický</li> <li>sebejistý a vzdělaný</li> <li>prátelský a spravedlivý</li> <li>rozhodný a objektivní</li> </ul>
<b>ISTJ – Administrátor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>vážný, tradiční a tichý <ul style="list-style-type: none"> <li>orientace na úkol a smysluplnost</li> <li>ctí povinnosti a dodržují sliby</li> </ul> </li> <li>udržování zdrojů skupiny</li> </ul>	<b>ISFJ – Ochránce</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>spolehlivý a odpovědný <ul style="list-style-type: none"> <li>loajální, zásadový a trpělivý</li> </ul> </li> <li>tichý a soucitný</li> <li>pracuje nezávisle na podpoře týmu</li> </ul>	<b>INTP – Vynálezce</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>silně definované zájmy</li> <li>logický a nezávislý</li> <li>obliba v teoriích, ve vědě a v myšlenkách</li> <li>precizní a originální</li> </ul>	<b>INTJ - Stratég</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>nezávislý a myslící v souvislostech</li> <li>vizionářský a kritický <ul style="list-style-type: none"> <li>náročný a pevný</li> </ul> </li> <li>zdůrazňuje kompetence</li> </ul>
odpovědný a spolehlivý SJ – Strážce		kvalifikovaný a vizionářský NT – Racionalista	

(Čakrt, 2003; Dietz, Golden, 2004; Keirsey Temperament, 1996)



## **6. VYUŽITÍ TEORIE TYPŮ A JEJÍ OVĚŘENÍ VE VÝZKUMU**

Havlůj, Hoskovcová a Niederlová (2009) popisují, že GPOP lze použít u zdravých osob starších 16 let za účelem adekvátního pochopení vlastní osobnosti, zlepšení vztahů v sociálním prostředí, tedy i na pracovišti, pomoci při osobním rozhodování o kariéře nebo povolání, ale také ke zvýšení kvality života obecně. Golden (2005) prezentuje metodu GPOP jako víceúčelový nástroj k měření zdravé osobnosti v širokém kontextu, protože poskytuje náhled na osobnost jednotlivce, konkrétně zahrnujíc:

- koučing, vedení a manažerský rozvoj,
- trénink interpersonálních a osobnostních dovedností,
- řešení konfliktů,
- plánování kariéry a poradenství ve vzdělávání,
- hledání práce a plánování pohovoru,
- teambuilding,
- trénink prodávajících,
- vztahové poradenství,
- rodičovství,
- středoškolské a vysokoškolské vzdělávací programy,
- zdraví a wellness programy.

Bents a Blank (2009) dokládají sedm různých oblastí aplikace GPOP se zaměřením na personální rozvoj osobnosti. Pro odlišení osobnostních typů se orientuje jejich kognitivním stylem nebo rozkladem na jednotlivé fce dvou prostředních písmen v profilu. V tabulce 6 jsou popsány silné a slabé stránky stylu, zaměření a působení v managementu.

## 6.1 Vedení pracovníků

Bents uvádí, že každá osoba disponuje vůdcovskými schopnostmi. Každý jen realizuje vedení jinak. To záleží na daném typu a hlavně na jeho kognitivním stylu (Bents, Blank, 2009). Čakrt popisuje styl systematický (ST), procesuální (SF), podporující heuristický (NF) a spekulativní (NT). (Čakrt, 2003) Tabulka, zmíněná v předchozím odstavci, může být praktickým vodítkem pro rozlišení kognitivního stylu typů, který hraje důležitou roli při rozhodování a svým zaměřením se odráží do pracovní výkonnosti a způsobu vedení. GPOP je navíc podepřen teorií Big Five a doplněn o 5. dimenzi, která by neměla být při rozhodování opomíjena.

Judge et al. (2002) odhalili metaanalýzou 73 vzorků vztahy osobnostních dimenzí NEO-PI-R s vedením podniku. Kritériem vedení bylo hodnocení průběhu vedení a výkonnosti manažera. Mimo Ne (-0,24) korelovaly všechny faktory pozitivně – nejvýrazněji Ex (0,31), pak Co, Op a výrazně nejmenší byl prokázán vztah k Ag (0,08). Zhao a Seibert (2006) metaanalyticky zkoumali vztah osobnosti a podnikatelského statutu měřený NEO-PI-Rem. Novější definice Raucha popisuje podnikatele jako někoho, kdo je zakladatel, vlastník nebo manažer menšího podniku, a jehož cílem je růst (Rauch, Frese, 2000, in Zhao, Seibert, 2006). Výsledky ukazují významné rozdíly ve všech dimenzích kromě Ex, přičemž podnikatelé skórovali výše v dimenzi Co, Op a níže v dimenzi Ne a Ag.

Moutafi, Furnham a Crump (2007) zjišťovali vztah mezi osobností a pracovním výkonem vedoucího pracovníka. Rozhodli se použít dotazník NEO-PI-R a MBTI. Jejich první hypotézou bylo, že Co pozitivně koreluje s pracovní výkonností měřenou na různých pracovních pozicích. (Judge et al., 1999, in Moutafi, Furnham, Crump, 2007) Výzkumy prokázaly také konzistentní korelace s dimenzí Ne (Barrick, Mount, Judge, 2001, in Moutafi, Furnham, Crump, 2007). Z 10 různých společností zahrnujících sektor telekomunikační, obchodní, výrobní, poradenský, účetní, právní a finančních služeb bylo vybráno 900 dospělých Britů (80 % mužů) s věkovým průměrem 42 let. Byli přerozděleni podle úrovně řízení na

manažera – supervizora (dohlázeitele a kontrolora), manažera střední úrovně a manažera manažerů. Co, Ex a N pozitivně korelují s úrovní řízení, zatímco Ne, I a S negativně. Shrnují, že užití obou osobnostních testů je vhodné k výběru pracovníka, jenž by měl být povýšen na vyšší manažerskou roli.

Hough a Ogilvie<sup>14</sup> (2005) vyšetřovali, jak kognitivní styl měřený MBTI ovlivňuje výsledky strategického rozhodování 749 vedoucích pracovníků, z toho ST a NT manažeři tvořili dohromady 85 % výběru. Simulované prostředí dovolovalo kontrolovat výsledky rozhodnutí zahrnující manažerovu rozhodnost, kvalitu rozhodnutí a vnímanou účinnost výsledků. Zjistili, že NT manažeři používají N k rychlé kognitivní orientaci objektivních informací a produkují tak více rozhodnutí vyšší kvality než ostatní manažeři. SF typy zase využívají čas k vyhledávání sociálně přijatelných rozhodnutí, přičemž jejich počet i vnímaná účinnost jsou nejnižší. Přestože E manažeři nejsou rozhodnější, vykazují vyšší účinnost rozhodnutí než I. Nebyl potvrzen vztah J-P na manažerovu rozhodnost ani na jeho rozhodnutí. Kognitivní styl tedy ovlivňuje jak výsledky rozhodování, tak to, jak ostatní vnímají účinnost i kvalitu takového rozhodnutí.

Gardner a Martinko (1996) se zabývali spolehlivostí a validností MBTI ve vztahu k osobnosti manažera. Shrnují, že není možné zjednodušeně určit, který typ je manažersky nejvýkonnější. Různá kvalita výzkumů a nejednoznačná zjištění nedovolují vytvořit jasný závěr, resp. vztah k osobnostnímu typu. Navrhují, aby projekty výzkumů v této oblasti byly propracovanější a aby zahrnovaly tyto proměnné – pozice, role, úroveň řízení a situace, ve které jednotlivé typy vynikají. Následující tabulka ilustruje přehled výzkumů rozdělených podle úrovně řízení.

---

<sup>14</sup> Je zvykem psát jméno dt Ogilvie malými písmeny. Ogilvie vyučuje na Katedře managementu na Rutgers Business School, jež je součástí State University of New Jersey v Newarku, NJ. Více na <<http://business.rutgers.edu/default.aspx?id=630>>.

Tab. 9: Distribuce typů v manažerské populaci<sup>15</sup>

Úroveň řízení	Autor	Vzorek	Nejčastější typ
Nejvyšší	Mosley a Pietri (1985) Reynierse (1991)	341 vedoucích pracovníků bank 319 seniorských vedoucích převedených do vyšších pozic	ESTJ (28 %) ISTP (19 %) ENTJ (21 %) ESTJ (20 %)
Střední a nižší	Gaster, Tobacyk a Dawson (1984) Hawkins, Williams a Hawkins (1990) Johnson (1992)	316 manažerů reprezentačních prodejen 243 manažerů sociálních služeb 338 manažerů velkoobchodních potravinových řetězců	ESTJ (47 %) ISTJ (27 %) ISTJ (25 %) ESTJ (30 %) ISTJ (15 %)
Různá	Cabral a Joyce (1991) Malone (1988)	203 výběrů manažerů 2. a 3. úrovně 302 obchodních manažerů	ISTJ (21 %) ESTJ (16 %) ISTJ (21 %) ESTJ (17 %)

(Gardner, Martinko, 1996)

Z tabulky vyplývá, že mezi manažery různých úrovní řízení, ale i odlišných oddělení převládá typ STJ, přestože novější výzkumy ukazují na typ ENJ-G. NT typ je vhodný u manažerů, jejichž náplní práce jsou strategická rozhodnutí. Myersová označuje TJ typ jako „tvrdohlavý“ a logicky se rozhodující. Analytické a objektivní myšlení, jejich rozhodnost a organizovanost dělá z typů TJ vynikající vedoucí pracovníky (Myers et al., 1998). Výsledky starších studií pravděpodobně často nezohlednili zastoupení jednotlivých typů v populaci (viz empirická část). Některé typy jsou téměř „výjimečné“, jiné zase „běžnější“. Navíc většina výzkumů zabývajících se vztahem manažerského typu a úrovně řízení byla provedena v americkém kulturním prostředí.

<sup>15</sup> Přehledová studie Gardnera a Martinka (1996) mapovala výzkumy z roku 1980 až 1992 týkající se MBTI a vedení pracovníků. Polovina z nich však nesplňovala alespoň jedno ze dvou kritérií, tedy aby vzorek byl tvořen alespoň 240 probandy, které by bylo možné rozdělit do 16 typů, a aby byl výsledný kognitivní styl dosažen a podepřen o alespoň 60 respondentů. Výsledky těchto studií ani neuvádějí, a proto nejsou v tabulce zahrnuty.

## 6.2 Vzdělávání

Bents a Blank (2009) uvádí, že cílem aplikace teorie typů ve vzdělávání je, aby si studenti uvědomili své vlastní učební chování a aby vyučující při předávání učební látky zahrnuli jak vlastní sklony, tak sklony svých studentů. Teorie typů dále slouží ke kompletnímu objasnění celkových cílů vzdělávacího programu. Hanson nabádá, aby školitelé používali různé učební metody a aby tak splnili nároky jednotlivých studentů. Kvalitní učitel si hbitě všimne, že jeho studenti mají odlišné způsoby učení (Hanson, Silver, 1981, in Bents, Blank, 2009). Dříve, než učitel začne rozvíjet různé učební metody, je vhodné, aby vycházel ze svých tendencí a preferencí, které jeho učební styl ovlivňují (viz tabulka 10). Nejvýraznější rozdíl obecně je mezi typy SF a NT anebo ST a NF.

Tab. 10: Vlastnosti učitele a jeho učební styl podle typologie

Kognitivní styl	ST systematický	SF procesuální	NT spekulativní	NF heuristický
Osobnostní typ	praktický a faktický	soucitný a přátelský	logický a nápaditý	nadšený a chápavý
Vlastnosti učitele	<ul style="list-style-type: none"> <li>schopnosti zacházet s fakty</li> <li>systematický postup a přesnost</li> <li>precizní ústní i písemné vyjadřování</li> <li>důraz na pravidla, harmonogram a dodržování řádů</li> <li>orientace na cíl a na hmatatelné výsledky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>spontánní a otevření podnětům</li> <li>pozornost zaměřená k subjektivním hodnotovým představám</li> <li>schopnost vyjádřit osobní pocity</li> <li>usuzování na základě sympatií a antipatií</li> <li>uvědomování si cizích pocitů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zájem o ideje, teorie a koncepty</li> <li>úsudek na základě racionální analýzy</li> <li>uspořádání a zpracování neuvěřitelného množství informací</li> <li>nutný čas na plánování a zvážení důsledků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>důraz na originalitu, flexibilitu a harmonii s ostatními</li> <li>originální interpretace fakt i detailů a uvedení do širších souvislostí</li> <li>přízpůsobiví v nové situaci se schopností změny průběhu</li> <li>zaměřený na rozvoj osobnosti</li> </ul>
Učební styl	zvládnutí látky	reciproční, zapojují druhé	založený na porozumění	otevřený a hloubavý

(Bents, Blank, 2009; Myers et al., 1998)

Cílem rozsáhlé studie Searsové a Kennedyho bylo identifikovat MBTI profily 4 483 účastníků na začátku výukového zkušenostního programu, kteří eventuálně mohli nebo také nemuseli pokračovat v jejich přípravě stát se vyučujícími. Významná většina z 886 studentů, jež studium dokončili a získali osvědčení učit, je popisována profilem SFJ (Sears, Kennedy, 1997). Není podmínkou, aby učitel SFJ splňoval všechny nároky profese. Každý má i v případě výuky své silné stránky, ale také svá omezení a to, jak zvládá každodenní stres v práci. Navíc každý předmět výuky má své požadavky, skloubené s potřebou vyučujícího a skupinou studentů být zapojen do procesu výuky. Roli hrají také zkušenosti či spokojenost učitele atd.

GPOP nabízí možnost na základě profesního rozvoje vyučujícího zefektivnění výuky a vzdělanosti studentů. Odhalení profilu může pomoci učiteli pochopit nejen své tendence a učební styl, ale také dění ve třídě mezi žáky a jejich způsob přijímání, zpracovávání a vyhodnocování informací. Následující tabulka navrhuje různé učební metody ke zvýšení efektivity učení a k rozvoji osobnosti studenta rozdělené podle jeho kognitivního stylu. Vzdělávání se netýká pouze dětí a dospívajících, ale také pracujících nebo učitelů samotných – obecně je chápáno jako celoživotní proces zahrnující téměř všechny oblasti života.

Tab. 11: Aplikace učebních metod dle potřeb studenta

Kognitivní styl	ST systematický	SF procesuální	NT spekulativní	NF heuristický
Vhodný způsob předávání informací	zprostředkování fakt a detailů	prostřednictvím zkušeností a pocitů	nastolení témy a potenciálních problémů	návraty nových a originálních možností
Podněcující otázky	kdo, co, kde, kdy	na vlastní zkušenosti a poznatky	na vysvětlení, srovnání, nalezení příčiny a důsledku	co by následovalo a využití
Řešení úkolu	organizace faktických informací a procvičování zapamatování	skupinové řešení úkolu, úkol zahrnující realizaci a působení	metoda řešení problému, kdy mají setřídít data, analyzovat je a vytvořit závěr	poskytnout možnosti, jak zpracovat projekt, úkoly zahrnující představivost a novátorství
Uspořádání a průběh vyučované skupiny	tradičně v řadách a párech, soustředění na učitele	spolupracující skupiny nebo páry, oční kontakt s učitelem	týmy rozvíjející debatu, učitel se pohybuje mezi týmy	výuková centra, kde se střetávají zájmy lidí, vyučující je zdroj a prostředek
Poskytování zpětné vazby	často, rychle, krátce - potřebují vědět, zda mají pravdu	často, rychle, s důrazem na množství úsilí, které vynaložili	zřídka, ale s vysvětlením, proč obdrželi chválu	řídka, s důrazem na hodnoty, jedinečnost a tvořivost
Domácí úkoly	vytvořit vzor, co dodělat a přesně popsat, jak bude vypadat, cvik a drill	zpracovávání myšlenek, učí se od ostatních, rozvíjejí dovednosti spolupráce, přesvědčují ostatní, že mají vědomosti	řešení problému a analýza práce jsou vzorem	příležitosti a projekty, z nichž by vytvořili nové nebo odlišné nazírání na podstatu věci, důležité stanovit kritéria
Nástroj	pravda nebo lež, doplnit prázdné místo/políčko, jakékoliv měření, které jim vybaví fakta	rozhovory ve třídě/učebně i mimo ni, nechávat studenty se ptát	kritická esej, debaty, výzkumné projekty, které měří schopnost vidět vztahy	cokoliv co může ukázat, co student může udělat s tím, co se naučil

(Hanson, Silver, 1995, in McClanaghan, 2000)

### 6.3 Komunikace

Bents a Blank (2009) upozorňují, že se efektivní komunikace neobejde bez naslouchání, porozumění a bezpředsudečného postoje. Pro typ S doporučují formulovat jeho kritiku pozitivně, např. „Mohlo by to fungovat, když...“ Pokud se N typu prezentuje myšlenka, musí být vyjádřena přesně a typy S se zase nesmí ztrácet v detailech. Typy T mají sklon své stanovisko dát najevo bez obalu i bez taktu vůči ostatním. Naopak F typy v sobě mají jakýsi šestý smysl pro sympatie a antipatie svých bližních. Často předpokládají, že ostatní jsou stejně citliví jako oni sami a příliš pozdě si všimnou, že je to jednoznačně chybný odhad. Musí se učit podávat citová hlediska klidným a jistým způsobem.

Podle Kroegera a Thuesenové (2004) sehrává v komunikaci velkou roli také zaměření typu. J typy vidí svět černobíle a je obtížné pro ně přijmout cizí názor, protože jsou přesvědčení, že mají pravdu. P zase nedokáží zaujmout jasnou pozici a dostávají se tak do sporu na obou stranách. E se snaží za každou cenu situaci vyřešit a často přeslechnou názor někoho jiného. I naopak otálejí svůj názor vyjádřit. Optová a Loffredo (2003) pomocí MBTI a Nortonova dotazníku měřící styl komunikátora (CSM) zjistili, že lidé preferující E, tíhnou mít pozitivnější komunikační styl, než ti, jež preferují I. Výsledky ukazují, že osobnostní preference odlišují komunikační chování a rysy, které mohou ovlivňovat pohodlí jedince a jeho úspěch ve společnosti.

Bents a Blank (2009) doporučují k dosažení kompromisu mezi dvěma protikladnými typy následující hlediska:

- Typy S by chtěly dosáhnout fungujícího řešení.
- Typy N by rády viděly možnosti, skýtající naději na růst a zlepšení.
- Typy T by rády dosáhly řešení, které je systematické.
- Typy F by chtěly řešení s lidským rozměrem.



## **6.4 Osobní rozvoj a pracovní poradenství**

Dietz a Golden (2004) uvádí, že se GPOP používá v poradenství ohledně volby studia a volby povolání, v manželském i rodinném poradenství a na rozsáhlém poli poradenství zaměřeného na celoživotní osobní rozvoj. Podle Bentse a Blanka (2009) poradci rádi používají GPOP na začátku poradenského procesu, protože akcentuje důležitý aspekt: zprostředkovává klientovi pocit vlastní hodnoty a směřuje jeho pozornost k osobním kvalitám. Klienti pak ochotně potvrdí odpovídající vlastnosti svého typu a bez obtíží zavedou rozhovor i na své negativní stránky, aniž by to u nich vyvolalo obrannou reakci. Negativní stránka je totiž pouze protějškem zvýrazněných, silných stránek osobnosti. Podle Kennedyových (2004) získané znalosti o typu nabízí jedincům:

- vhled do vlastního zdroje energie, způsobu shromažďování informací a rozhodování a životního stylu,
- posílení interpersonálních vztahů založených na objektivním pohledu jedince, získaného odůvodněním jejich reakcí na emocionálně silná témata,
- získání příležitosti k pochopení různých způsobů vnímání skutečností,
- výzvu ke konstruktivnějšímu a doplňujícímu využití svých předností a rozdílností.

Kennedyovy (2004) dále uvádí, že MBTI profil může být využit v oblasti pracovního poradenství osobami, které zakusily propuštění, nebo někým, kdo má zájem o změnu zaměstnání. MBTI zlepšuje pracovní příležitosti, protože pomáhá člověku lépe pochopit a poznat sebe sama. Havlůj, Hoskovcová a Niederlová (2009) doporučují při výběru zaměstnanců použít GPOP pouze ve spojení s dalšími diagnostickými metodami (v baterii metod), protože GPOP neměří schopnosti člověka, ale to, jak člověk své schopnosti využívá.

#### 6.4.1 Vztah typu k inteligenci

Myersová a McCaulleyová se zabývaly vztahem MBTI profilu osobnosti a inteligence, měřenou Kalifornským testem psychické zralosti (CTMM) a verbální částí Testu školní způsobilosti (SAT-V). Typy N dosáhly významně vysokého skóru v obou inteligenčních testech. Původ tohoto vztahu odůvodňují obsahem subškál, jež zjišťují novátorství, abstraktnost, představivost, přizpůsobení se změně a zaměření na abstraktní odměny (Myers, McCaulley, 1975, in Myers et al., 1998).

Furnham et al. (2007) provedli rozsáhlou studii, ve které 3 500 manažerů vyplnilo čtyři nástroje – MBTI a NEO-PI-R měřící osobnost a dva široce užívané testy inteligence Hodnocení absolventa managementu (GMA) a Watson-Glaserovo posouzení kritického myšlení (WGCTA). GMA měří předpoklady akademické úspěšnosti absolventů obchodních škol a je běžně využíván jako jedno z několika výběrových kritérií k přijetí studenta. Test je založen na teorii inteligence navržené Cattellem. Fluidní inteligence je považována za vrozenou a krystalická je závislá na vědomostech a vzdělání dosaženého v specifické kultuře (Cattel, 1971, in Furnham et al., 2007). WGCTA pak měří především krystalickou inteligenci. U osobnosti korelovala škála E s Op a Ne(-)<sup>16</sup>. Další vztah byl nalezen mezi N a Op a Ex(-) resp. I. F korelovalo s Ag a Ne a zatímco P typy skórovaly vysoko v Op, ale nízko v Ag. Faktor Op vykazuje nejvýznamnější a nejkonzistentnější souvislosti s inteligencí, přičemž Op významně koreloval se škálami tvořící typ ENP. N a P skóry pozitivně a signifikantně korelovaly s oběma skóry inteligence. Regresní analýza odhalila, že osobnostní rysy jsou logicky a souvisle spojeny s inteligenčními skóry.

---

<sup>16</sup> Opačný pól od neurotizmu je stabilita.

#### 6.4.2 Vztah typu k pracovní spokojenosti

Judge, Heller a Mount (2002) metaanalyticky porovnávali pracovní spokojenost s rysy 5faktorového modelu osobnosti. Korelace s pracovní spokojeností byla nejvyšší u Ne (-0,29) a nejnižší u Op (0,02). Výsledky dále ukazují, že skrz všechny studie se prokázal pouze vztah Ne a Ex s pracovní spokojeností. Mezi psychology se vede dlouholetá diskuse, zda pracovní spokojenost ovlivňují více charakteristiky práce, anebo osobnostní vlastnosti pracovníka. Tuto studii zkonstruovali Thomas, Buboltz a Winkelspecht (2004). 163 absolventů umělecké školy vyplnilo demografické informace, Inventář pracovních charakteristik a škálu spokojenosti z Diagnostického průzkumu práce. Profily MBTI byly zjištěny ze školních záznamů. Hierarchickou regresní analýzou prokázali, že pracovní charakteristiky úspěšně předpovídají pracovní spokojenost, ale osobnost nemá přímý vliv na pracovní spokojenost, ani mírný vliv na vztah charakteristik práce a spokojenosti. Největší vliv na pracovní spokojenost vykazovala výše platu.

#### 6.4.3 Vztah typu k jiným personálně-osobnostním vlastnostem

Williams et al. (1995) zjišťovali vztah mezi sebeřízením<sup>17</sup> (z angl. self-management) a osobnostními typy podle MBTI u 268 žen a 79 mužů ve věku 18 až 53 let. Úroveň autoregulace byla měřena Williamsovým 16položkovým Inventářem pojetí životního stylu, zdůrazňující organizovanost prostředí jedince. Vysoce skórující respondenti vědí, kam ve svém životě směřují, vyvíjejí plány, aby se tam dostali, a tyto plány efektivně plní. Inventář obsahuje čtyři faktory: koncentrace na výkonné provedení úkolů, zaměření na dosažení cíle, včasné splnění úkolu a organizace fyzického prostoru (Williams, 1992, in Williams et al., 1995).

---

<sup>17</sup> Hartl a Hartlová (2004) popisují sebeřízení či autoregulaci jako základní schopnost člověka pozorovat vlastní chování a řídit své volní jednání. Jedinec vědomě usiluje o usměrnění anebo žádoucí změnu svého chování.

Odhalili, že sebeřízení je jak u mužů, tak u žen nejvíce spojeno s organizací fyzického prostoru, překrývající se s dimenzí J-P. Typy P a N vykazují menší sebeřízení oproti typům J a S skórujícím vysoko.

Harrington a Loffredo (2001) zkoumali vztah mezi duševní pohodou (z angl. well-being), životní spokojeností, sebevědomím a čtyřmi dimenzemi MBTI<sup>18</sup>. E vykazují vyšší duševní pohodu a životní spokojenost a nižší sebevědomí než I. N typy mají pocit lepšího duševního zdraví, ale nižší sebevědomí než S typy. J typy vyjadřují vyšší duševní zdraví než P typy. Většina dimenzí duševního zdraví negativně korelovala se sebevědomím.

#### 6.4.4 Typologie volby povolání

Myersová et al. (1998) předpokládají, že pracovní spokojenost je dosažena, pokud nároky profese spočívají na vnitřních zájmech a preferencích pro vědomé mentální aktivity, označované jako dominantní a sekundární fce. MBTI však neříká, jak jsou lidé se svým povoláním spokojeni, ale jaké typy se objevují v jakých profesích. Podle McCaulleyové (1990) mohou mít preference vliv nejen na výběr kariéry, ale také na způsob jak se člověk učí a jak vychází s lidmi. Typ není určen k zamítnutí kariérních možností, ale nabízí zjištění, jak se od sebe jedinci vzájemně liší ve zvolených profesních oblastech.

Obzvláště užitečný při volbě povolání nebo výběru školy je dvousvazkový Atlas tabulek MBTI typů (Macdaid et al., 1987, in Myers et al., 1998), jenž obsahuje procentuální distribuce jednotlivých typů v umění, podnikání, poradenství, vzdělávání, zdravotnictví, vládě a bezpečnostních složkách, náboženství, vědě a technologii a mezi studenty. Dietzová a Golden (2004), stejně jako Myersová et al. (1998) ve svém manuálu ilustrují charakteristická povolání jednotlivých typů,

---

<sup>18</sup> 97 vysokoškolských studentům byly administrovány čtyři nástroje Ryffův Inventář duševní pohody (PWB), Dienerova Škála životní spokojenosti (SWLS), Scheierova a Carverova revidovaná Škála sebevědomí (SCSR) a MBTI.

zatímco Bents a Blank (2009) se při popisu typických profesí soustředí na jejich zastoupení podle dominantní fce typu (viz tabulka 12).

Tab. 12: Vhodná oblast povolání podle převládající fce typu

Typ	Vhodná oblast povolání
S	účetnictví, medicína, policie, armáda, zemědělství, řemesla, technika, bankovníctví, finance, zdravotnictví, makléřství, učitelství (na základní škole) aj.
N	psycholog, sociální vědec, badatel, umělec a člověk v zábavním průmyslu, učitel výtvarné výchovy, vysokoškolský pedagog, novinář apod.
T	právník, inženýr, fyzik, technik, vysokoškolský pedagog, učitel, manažer ve finančnictví, systémový analytik, auditor, specialista na informatiku aj.
F	učitel na základní škole, psycholog, bavič, člověk z oblasti prodeje, PR manažer, zdravotní sestra/bratr, v sociálních službách, poradenství apod.

(Bents, Blank, 2009)

Nordvik (1996) postavil svůj výzkum na společné myšlence teorie MBTI, profesionální osobnosti podle Hollanda a kariérové kotvy podle Scheina. Lidé mívají odlišné preference pro určité styly zvládání a rozvíjení situací, které vykonávají, aby se cítili dobře ve své práci i životní situaci. Holland uspořádal hexagonální model šesti typů osobností – realistický, zkoumavý, sociální, konvenční, podnikavý a umělecký, které orientují svou kariéru do pracovního prostředí, jež je v souladu s jeho osobností (Holland, 1966, in Nordvik, 1996). Kariérová kotva, popisovaná Scheinem je soubor subjektivně vnímaného vlastního talentu a schopností, motivů a potřeb, postojů a hodnot, jež slouží k vedení, usměrňování, stabilizování a integraci osobní kariéry (Schein, 1978, in Nordvik, 1996). Studie se zúčastnilo 1 063 Norů (převážně mužů) ve věku 18 až 70 let. Prokázal se předpokládaný vztah E-I s faktorem podnikavý-zkoumavý, S-N s faktorem konvenční-umělecký a T-F s faktorem realistický-sociální. Žádná z proměnných MBTI jasně nesouvisela s faktory kariérových kotev.

## 6.5 Týmová spolupráce

Týmová spolupráce vychází z Rogersova konceptu dynamiky lidských vztahů mezi jedinci uvnitř každé skupiny. Pokud členové skupiny chápou a oceňují individuální rozdíly a jedinečné vlastnosti, které ovlivňují spolupráci, pak se může skupina stát úspěšně fungujícím týmem, přičemž přínos každého člena týmu by měl být transparentní (Rogers, 1951, in Wethayanugoon, 1994). Podle Goldena pomáhá GPOP k hlubšímu pochopení silných stránek týmu a definování možností růstu, k lepšímu ocenění osobního stylu člena týmu, k uvědomění si, jak efektivně spolu členové týmu interagují a k jasnému obrazu toho, jak tým může využít silných stránek a talentu každého člena (Golden, 2009).

Goldenův (2009) týmový report GPOP je postaven na profilech jednotlivých členů a je rozdělen do tří částí:

- Týmová tabulka typu – obsahuje profily všech členů včetně vedoucího týmu a nejběžnější, resp. průměrný profil týmu.
- Tendence týmu – demonstrují sílu, potenciální slepé skvrny a návrhy na zlepšení efektivity prostřednictvím rozboru pěti globálních dimenzí výsledného profilu týmu.
- Podobnost s vůdcem týmu – skóry všech členů týmu a vůdce včetně průměrného skóre určující týmový profil jsou zobrazeny na přímce pro každou (sub)škálu. Z pozice skóru je možné určit míru podobnosti a rozdílnosti týmu v každé (sub)škále.

Golden (2009) uvádí, že výsledky by měly být zváženy v kontextu organizační kultury, cílů týmu a vlivu na podskupiny v týmu. Bents a Blank (2009) zdůrazňují, že pokud je třeba dosáhnout krátkodobých cílů, jsou homogenní týmy (tj. týmy, jejichž členové jsou si podobní) těmi nejvýkonnějšími. Čím je složení týmu homogennější, tím méně potřebuje času pro své hledání. Na druhou stranu „slepou skvrnu“ v homogenním

týmu lze přesně přičíst na účet chybějících typů v týmu. Heterogenní týmy (tj. týmy, jejichž členové disponují různými preferencemi) jsou obzvláště výkonné tehdy, když se jedná o dlouhodobé a komplexní cíle. Jakmile se heterogenní skupina stabilizuje a stane se z ní tým, ukáže se být právě odlišnost perspektivní silnou stránkou a výhodou pro řešení komplexních úkolů.

Thatcher a De la Cour (2003) vyšetřovali potenciální vliv osobnostních dimenzí MBTI na chování a individuální procesy v malých skupinách, kde se lidé rozhodují tváří tvář nebo prostřednictvím počítače. Dva nezávislí hodnotitelé zaznamenávali ve skupinách vedení, iniciativu, rozhodování a mezilidskou citlivost, získané z videozáznamů skupiny tváří tvář a ze zaznamenaných počítačových interakcí, a vysuzovali na skupinovou spokojenost s procesem a výsledkem. Prokázalo se, že osobnost hraje podřadnou roli ve způsobu zprostředkování týmového rozhodnutí tváří tvář nebo skrz počítač.

## **6.6 Vztahy**

Podle Bentse a Blanka (2009) pouhé přiznání si, že člověk má jiné zdroje energie než druhý, může redukovat napětí a vést ke kompromisu. Teorie typů přispívá ke zkvalitnění vztahů mezi přáteli, milenci, rodiči, dětmi, zaměstnanci, kolegy a všude, kde se jedná o lidskou sociální interakci. Rozdílnost osob, která vyvolává na začátku vztahu vzrušení a „rozechvění“, rozvíjí vztah nabitý energií s patřičnou dávkou potenciálních problémů. Stále více lidí využívá a vyhodnocuje GPOP pro svou osobní potřebu, zejména pro své soukromé vztahy.

## **7. ADMINISTRACE GPOP**

Havlůj uvádí, že dotazník GPOP je obvykle administrován prostřednictvím Hogrefe TestSystemu (HTS). HTS je databázové prostředí vyvinuté pro administraci, vyhodnocení a archivaci psychodiagnostických metod. Prostřednictvím HTS je možné administrovat metody jak na počítači, kde je systém nainstalován, tak na jiném počítači či zařízení s přístupem na Internet. Uživatel sám internetové testování řídí – připravuje a zasílá přístupová práva pro on-line testování a následně stahuje výsledky testování. Při testování je zaručena absolutní ochrana osobních dat a vše probíhá zcela podle potřeb uživatele HTS. Instrukce jsou zadány standardně na obrazovce počítače (Havlůj, Hoskovcová, Niederlová, 2009). Je důležité zajistit přiměřené podmínky prostředí tak, aby se respondent mohl soustředit na sebe a vyplňování testu. Během vyplňování má testovaný možnost přeskočit položku a vrátit se k ní později. Průměrná doba testování je odhadována na 25-30 minut. Administrace metody formou „tužka-papír“ je možná, ale odpovědi respondenta jsou vzhledem k množství škál a interpretaci osobnostního profilu přepsány do HTS a následně systémem vyhodnoceny.

### **7.1 Požadavky na administrátora a na systém**

Golden vyžaduje, aby byla metoda distribuována pouze zaškoleným specialistům.<sup>19</sup> Uživatel by měl mít přehled o základních psychologických teoriích, diagnostických metodách a o psychometrii a konstrukci testů. Uživatelé jsou též zavázáni dodržovat etický kodex, který je mezinárodně platný (Golden, 2005).

Vyhodnocení je automatické v počítačovém programu HTS a závěrečná zpráva je dostupná po několika sekundách od dokončení testu. Poslední 4. verze (4. 0. 2.), vydaná roku 2007, obsahuje kromě

---

<sup>19</sup> Seznam školitelů v ČR je uveden na <<http://www.testcentrum.cz/text/gpop-skolitele>>.



úprav, také nové možnosti – vzdálené testování přes Internet nebo přenos testu a jeho výsledků na datovém nosiči. Není tedy nutné, aby měl respondent nainstalován HTS. Data mohou být exportována v různých textových, datových i grafických formátech a dále zpracovávána. K instalaci HTS je nutné mít počítač se systémem Windows 2000, XP, Vista nebo Windows 7. Systém umožňuje práci s testy v mnoha světových jazycích a v případě ověření validity metody, je možné provádět mezikulturní srovnávání. V HTS jsou dostupné verze GPOP v anglickém, německém, českém a slovenském jazyce (Hogrefe – Testcentrum, 2009).

## **8. PSYCHOMETRICKÉ VLASTNOSTI MBTI**

Kvalita a struktura metody MBTI byla již od svého vzniku mnohokrát zkoumána. Přestože výsledky těchto studií nejsou vždy konzistentní, mohou posloužit jako vodítko či návrh dalšího vývoje GPOP. Většina výzkumů týkající se MBTI byla provedena v anglicky mluvících zemích, obvykle ve Spojených Státech Amerických, kde je metoda všeobecně známá široké populaci. Následující přehled psychometrických vlastností MBTI není vyčerpávající, spíše se snaží zachytit klíčová zjištění.

### **8.1 Reliabilita škál**

Vnitřní konzistence škál MBTI byla opětovně shledána jako uspokojivá. Tyto výsledky potvrzují např. Myersová a McCaulleyová (1985, in Myers et al., 1998) a dokládají koeficienty alfa a split-half reliability vyšší 0,75 pro kontinuální škály (dimenzi) a 0,60 pro bipolární škály. V rámci několika organizačních studií, jejichž výčet uvádí Gardner a Martinko (1996), dosahovaly alfa koeficienty škál E-I a S-N nejvyšších měření. Carlson (1985) zrekonstruoval mnoho studií týkajících se reliability všech čtyř škál MBTI, přičemž test-retest reliability byla opakovaně potvrzena vyšší 0,80 po 4 týdnech a 0,60 po 2,5 letech. Myersová et al. (1998) uvádí test-retest koeficienty v intervalu 5 až 6 let mezi 0,64 až 0,90, v samotných škálách převážně vyšší 0,7.

### **8.2 Vlastnosti konstruktů**

Přestože americké studie považují analýzy vlastností konstruktů samotného testu jako důkaz validity, jsou spíše ukazatelem, jak je test sestaven a zda má dobrou logickou strukturu, která je podmínkou pro platnost testu. Dobrý konstrukt však nemusí nutně vypovídat o validitě metody. Analýzy vlastností struktury testu bývají důležité úvodní studie vypovídající o hodnotě konstruktů a navrhuující změny a vylepšení metody.

V případě, že je konstrukce testu usuzována porovnáním s vnějším kritériem, pak je možné hovořit o validitě jako v případě studie provedené Hicksem (1984), viz níže.

Zahrnujíc strukturu testu MBTI se došlo k velmi kontroverzním závěrům. Carlson (1985) nebo Myersová et al. (1998) poukazují na interkorelační analýzy podporující konstrukci globálních škál, kdy E-I, S-N, T-F jsou obvykle vzájemně nezávislé, zatímco J-P často signifikantně koreluje se škálou S-N a příležitostně se škálou T-F. McCrae a Costa (1989) však žádný podobný vztah mezi dominantní fcí a dimenzí J-P neidentifikovali.

Murray (1996) zjišťoval dichotomii fcí MBTI. Předpokládal, že příčinou neúspěchu prokázat negativní korelace mezi fcemi (např. McCrae, Costa, 1989) jsou souhlasné odpovědi položek. Přestože byl sestaven nový nástroj užívající souhlasné – nesouhlasné položky, mezi protichůdnými škálami nebyly shledány negativní korelace. Při porovnávání se souhlasnou formou dotazníku byla vybrána jen střední třetina vzorku a znova analyzována. Nalezené korelace mezi opozitními škálami dosahovaly rozpětí 0,67 a 0,69, což popírá kritiku bipolarity škál.

Tzeng et al. (1989, in Carlson, 1989) shrnují, že faktorová analýza prokázala čtyři zcela čisté faktory téměř perfektně zasazené do teoretického konceptu. Carlson (1985, 1989) uvádí mnoho jiných studií, jež přišly k podobným zjištěním. Jiné faktorové studie zase potvrzují pouze škály E-I a J-P. Sipps et al. (1985, in Gardner, Martinko, 1996) však došli k opačným zjištěním a definovali 6 faktorů, přičemž žádné čtyři nebyly konstrukcí podobné dimenzím MBTI.

### **8.3 Validita**

Validita je nejdůležitější vlastností testu, protože odhaduje, do jaké míry test měří to, co měřit má, a zda tak plní účel, pro který byl test

vytvořen. Většina testů a metod vychází z teorií a konceptů a ty zase z pozorování anebo také z ověřených a validních metod, jako je tomu u GPOP. Většina tvrzení sice vychází z MBTI, ale GPOP akcentuje konkrétní situace. Proto mohlo dojít k posunu významu situace a tak i k přisouzené vlastnosti, přestože je konstrukt téměř totožný s MBTI. Dotazník GPOP by si tedy zasloužil kvalitní validizační studii.

Pravděpodobně nejrozšířenějším důkazem kriteriální validity MBTI je Atlas MBTI typů (Carlson, 1985; Myers et al., 1998), který poskytuje proporční tabulky typů odkrývající rozdíly skrz různá povolání, která jsou konzistentní s teorií typů. Byly naměřeny signifikantní korelace MBTI škál s různými zájmy, vlastnostmi osobnosti, akademickými a pozorovanými kritérii. Studie navržená Hicksem (1984) sledovala mimo jiné také „knihomolství“, resp. počet přečtených knih v posledních 12 měsících u výběru složeného ze dvou polovin S a N typů. Zjistil, že N typy četly signifikantně více knih než S a že E typy navštěvovaly knihovnu podstatně častěji než I. Kromě doložené validity těchto dvou dimenzí odhalil, že MBTI systém predikuje obě proměnné jak zvlášť, tak v interakci vztahů vůči vnějšímu kritériu. Obhazuje tak logickou bipolaritu dvou opozitních škál a neprokázání korelací přičítá na vrub normální distribuci kritéria. McCrae a Costa (1989) však tyto výsledky vyvracejí, protože se jasně nepotvrdil důkaz bipolarity či nespojitosti škál.

Isaksen, Lauer a Wilson (2003) zkoumali vztah mezi MBTI typy a kognitivním stylem měřeným Kirtonovým inventářem adaptace – inovace (KAI). Tyto dva nástroje jsou rozšířeně používány k výzkumu a diagnostice kreativity. Korelace 1483 respondentů ukázaly statisticky významný vztah mezi HS fce S-N, škálou J-P a KAI, přičemž variance HS KAI byla přepočítána na 30 a 19 %. Kriteriálně tak potvrdili, že škála J-P poukazuje na dominantní fci, přičemž jak uvádí Myersová et al. (1998) rozdíl vnějších projevů dimenze S-N je daleko výraznější než u T-F.

Obvykle je považováno, že nejlepším způsobem, jak změřit validitu osobnostních testů, je porovnávat test s již validním osobnostním

nástrojem. Francis, Craig a Robbins (2007) dokládají výsledky mnoha statisticky významných vztahů mezi Eysenckovým modelem osobnosti (EOD) a MBTI. Škály E-I odpovídají Eysenckově pojmu „neurotická introverze“ a „stabilní extraverze“. Konstrukce škál J-P je chápána jako „nízký psychotizmus“ a „vysoký psychotizmus“. Na základě následujících zjištění uzavírají, že na tyto dva modely osobnosti by mělo být nahlíženo v dynamické a informační interakci. Furnham, Moutafi a Crump (2003) vyšetřovali vztah mezi MBTI a NEO-PI. Vycházeli přitom ze starších výzkumů a potvrdili zjištění McCrae a Costy (1989) a Furnhama (1996), kdy E-I se překrývá s Ex, S-N s Op, T-F s Ag a J-P s Co. Ne jako jediný faktor nevykazoval souvislost k žádné z dimenzí MBTI.

Furnham a Crump (2005) provedli studii na 431 kandidátech, kteří v rámci Assessment centra vyplnili subjektivní údaje o poruchách osobnosti (Hoganův rozvojový test – HDS vycházející z poruch osobnosti DSM-IV), o osobnostních rysech (NEO-PI) a o typu osobnosti (MBTI). Korelační a regresní analýza testovala různé hypotézy překrývání všech dimenzí. Výsledky ukazují na nejvyšší korelace mezi HDS a NEO a odkazují na předpokládaný vztah mezi Ne a škálou vznětlivý (hraniční) a opatrný (vyhýbavý). Ex(-), resp. introverze korelovala se škálou vyhýbavý (opatrný), schizoidní (samostatný) a negativně se škálou výrazný (histrionický). Op korelovalo se škálou schizotypní (představivý) a Co s pečlivostí (obsesivně kompulzivní poruchou). Tři čtvrtiny korelací E-I s HDS škálami byly signifikantní, podobné korelacím HDS s NEO, s nejvyššími koeficienty u škály samostatný (rezervovaný) a výrazný (dramatický). Mnoho korelací se prokázalo také u S-N, přičemž nejvyšší korelace byly u škál rozpustilý (pasivně – agresivní), výrazný a představivý a méně pečlivý. J typy více skórovali ve škále rozpustilý a pečlivý. Shrnují, že z korelací škál MBTI a typem poruch osobnosti vyplývají vztahy, kdy E typy se pohybují proti lidem a I zase od lidí. Lidé s vysokým T nebo F skórem inklinují k pohybům proti lidem a k ostatním, ale s nízkým skóre svědomitosti. J typy směřují k lidem, ale ne proti nim.

## II. EMPIRICKÁ ČÁST

### PSYCHOMETRICKÁ ANALÝZA TESTU GPOP<sup>20</sup>

#### 9. CÍLE

Psychometrie je pomocným, avšak nezanedbatelným nástrojem při vytváření a vývoji kvalitních diagnostických metod. Říčan o psychometrii hovoří jako o pomocné disciplíně diferenciální psychologie a psychodiagnostiky, která je založena na aplikaci matematicko-statistických metod (Říčan, 1977). Úkolem psychometrie je zvyšovat a optimalizovat důležité vlastnosti metody, které poukazují na její diagnostickou hodnotu. Jedním ze základních ukazatelů je validita testu, která však z technických důvodů v psychometrické analýze není zahrnuta. Druhá kapitola teoretické části pojednává blíže o personální psychodiagnostice a psychometrických vlastnostech dobré metody.

GPOP je nový osobnostní dotazník, jehož tvůrci při formulaci položek a konstrukci celého dotazníku (viz příloha A) vycházeli z německé verze. Hlavním cílem této studie je odhalit takové psychometrické vlastnosti, které by podporovaly nutnou podmínku platnosti testu. Pokud test tento základní předpoklad nesplní, nemá příliš velký význam investovat do jeho vývoje a odhadů validity. Pokud se však dotazník projeví jako kvalitně sestavený a spolehlivě měřící nástroj, obvykle následuje úprava jeho slabších položek a sestavení norem k účelům porovnání výsledných skóre vyšetřovaných. Za těchto podmínek je možné dotazník doporučit k ověření jeho validity a následně také k jeho distribuci a aplikaci uživateli. V opačném případě je doporučeno interpretovat výsledky spíše kvalitativně a s otevřeným závěrem.

---

<sup>20</sup> Psychometrická analýza dotazníku GPOP, popisovaná autorkou v této práci, je součástí české verze manuálu vydaného psychodiagnostickým nakladatelstvím Hogrefe – Testcentrum.

Cíle této empirické studie je možné shrnout do následujících bodů:

- Shromáždit reálná data, nejlépe od co nejširšího<sup>21</sup> výběru české populace, ze kterých bude možné vyvinout orientační normy pro vymezenou populaci.
- Identifikovat základní charakteristiky (parametry) a prezentovat rozložení dat daného výběru ve škálách.
- Ověřit spolehlivost měření globálních škál, subškál i jednotlivých položek.
- Identifikovat předpokládaný konstrukt (model) dotazníku faktorovou analýzou a „rozklíčovat“ vztahy globálních škál a subškál, vyjádřené korelací:
  - H<sub>1</sub>: V každé globální škále existují pozitivní korelace mezi subškálami navzájem i HS škály.
  - H<sub>2</sub>: V každé globální dimenzi existují negativní korelace mezi protilehlými subškálami a globálními škálami.
  - H<sub>3</sub>: Mezi škálami různých dimenzí by neměl být výrazný vztah, přesto je možné na základě konstruktu předpokládat vztah fce S-N k J-P. Některé výzkumy MBTI prokázaly vztah také k jiným vlastnostem – dimenzím osobnosti.
- Vytvořit orientační normy pro výběrovou populaci větší než 250 osob.
- Kvalitativně vyhodnotit provedenou psychometrickou analýzu.

---

<sup>21</sup> Nadneseně ve významu „nejreprezentativnějšího“.

## 10. DESKRIPTIVNÍ ANALÝZA DAT

### 10.1 Popis vzorku

Analýzovaný vzorek je tvořen 524 občany České Republiky<sup>22</sup>, kteří vyplnili GPOP v papírové formě nebo online přes Internet od března do prosince 2009. Výběr byl proveden na základě dostupnosti a dobrovolnosti, kdy cca 1/3 souboru byla požádána o vyplnění dotazníku na vysokoškolských přednáškách humanitních, ekonomických a technických oborů v Praze, Brně a Hradci Králové. Zbytek zúčastněných reagoval na možnost bezplatně získat svůj osobní profil podle GPOP. Všem probandům, kteří se neobávali prozrazení jejich anonymity, byla zaslána výsledná zpráva emailem. Popis souboru se nachází v tabulkách 13 až 16.

Tab. 13: Rozdělení souboru podle způsobu vyplnění

Způsob vyplnění	Absolutní četnost	Procentuální četnost	Kumulativní procentuální četnost
Internet	130	24,8	24,8
Tužka-papír	394	75,2	100,0
Celkem	524	100,0	

Tab. 14: Rozdělení souboru podle pohlaví

Pohlaví	Absolutní četnost	Procentuální četnost	Kumulativní procentuální četnost
Muž	177	33,8	33,8
Žena	347	66,2	100,0
Celkem	524	100,0	

<sup>22</sup> Ze vzorku byli vyloučeni 3 lidé, kteří vyplnili méně než 90 % testu, a zůstalo tak bez odpovědi alespoň 14 položek. Scházející hodnoty u žádné položky ani zbývajících probandů nepřesáhly 5 % a byly doplněny odhadem regresní analýzy. Analýza chybějících hodnot se týkala právě těch, kteří vyplnili dotazník v papírové podobě.



Tab. 15: Rozdělení souboru podle věkových skupin

Věkové skupiny	Absolutní četnost	Procentuální četnost	Kumulativní procentuální četnost
-20	122	23,3	23,3
21-25	231	44,1	67,4
26-30	83	15,8	83,2
31-35	37	7,1	90,3
36-40	26	5,0	95,2
41-45	10	1,9	97,1
46-50	9	1,7	98,9
51-55	4	0,8	99,6
56-60	1	0,2	99,8
61+	1	0,2	100,0
Celkem	524	100,0	

Tab. 16: Rozdělení souboru podle dosaženého vzdělání

Dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Procentuální četnost	Kumulativní procentuální četnost
Nevyplněno	87	16,6	16,6
Základní	1	0,2	16,8
Středoškolské	293	55,9	72,7
Vyšší odborné	2	0,4	73,1
Vysokoškolské	141	26,9	100,0
Celkem	524	100,0	

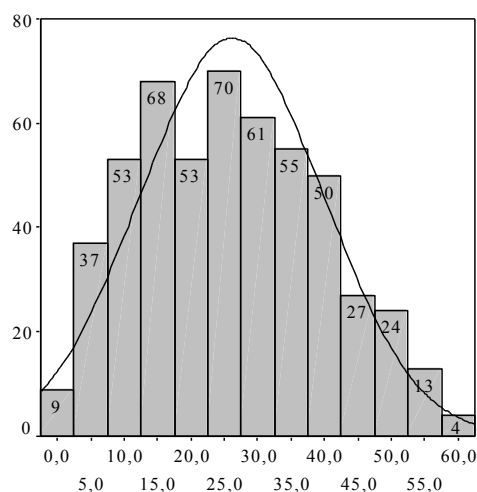
## 10.2 Distribuce hrubých skóre

V následující tabulce je uvedena distribuce hrubých skóre (HS) v globálních škálách. Je patrné, že HS jsou v globálních škálách rozděleny nesymetricky. Zatímco škály s menším průměrem HS v dimenzi jsou více zešíkmená zprava, (symetričtější) škály s vyšším průměrem HS jsou špičatější. To je pravděpodobně způsobeno všeobecně vyšší preferencí jedné z opozitních globálních ve výběru. Základní statistické charakteristiky distribuce HS subškál jsou popsány v příloze C.

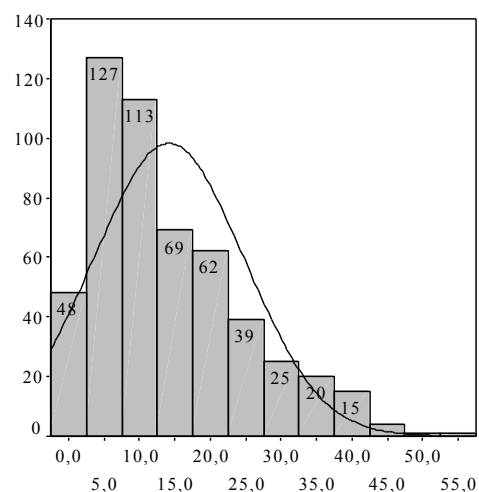
Tab. 17: Statistické charakteristiky distribuce HS v globálních škálách

Statistické charakteristiky	Globální škály									
	Extraverze	Introverze	Smysly	Intuice	Myšlení	Cítění	Orientace na rozhodování	Orientace na vnímání	Napětí	Uvolnění
Průměr	26,141	14,172	19,090	22,975	16,994	25,565	29,054	24,457	8,530	20,612
Směrodatná odchylka	13,661	10,625	10,380	11,470	9,593	11,168	12,620	11,798	6,698	9,444
Šikmost	0,213	0,997	0,422	0,585	0,694	0,342	0,401	0,564	1,144	0,163
Standardní chyba šikmosti	0,107	0,107	0,107	0,107	0,107	0,107	0,107	0,107	0,107	0,107
Špičatost	-0,731	0,507	-0,444	0,047	0,108	-0,261	-0,105	0,070	1,587	-0,461
Standardní chyba špičatosti	0,213	0,213	0,213	0,213	0,213	0,213	0,213	0,213	0,213	0,213
Minimum	0	0	0	0	0	0	4	1	0	0
Maximum	61	57	50	63	52	59	70	70	37	46

Obrázky 2 až 11 ilustrují distribuci HS v globálních škálách a graficky znázorňují číselný popis rozložení dat, jenž je uveden v tab. 17.

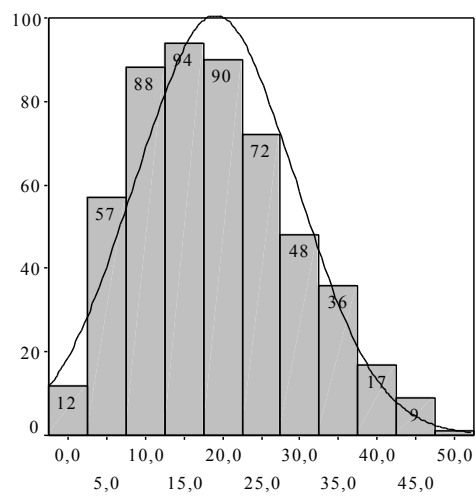


HS Extraverze

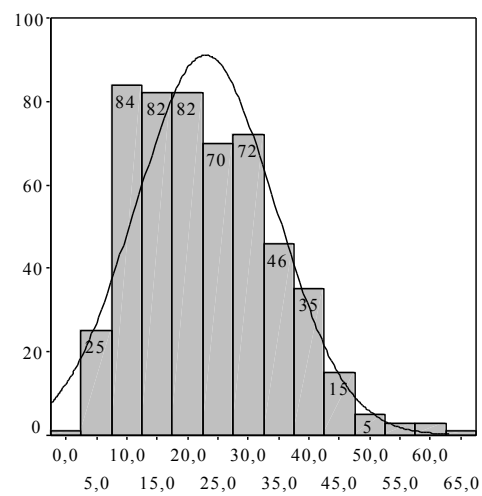


HS Introverze

Obr. 2 a 3: Distribuce četností HS škály E a I

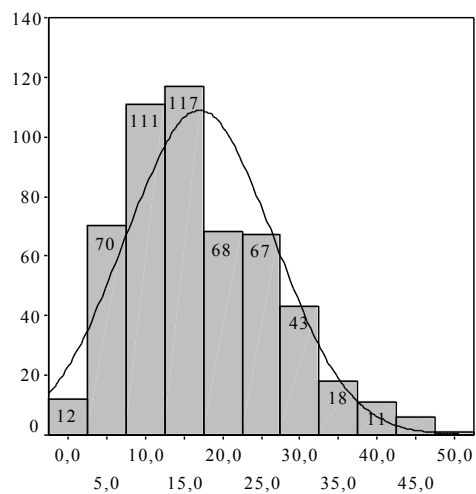


HS Smysly

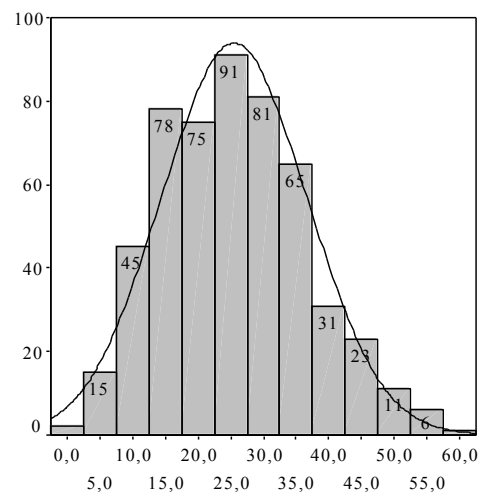


HS Intuice

Obr. 4 a 5: Distribuce četností HS škály S a N

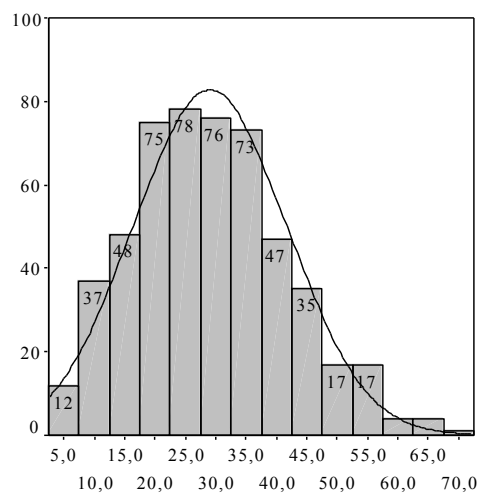


HS Myšlení

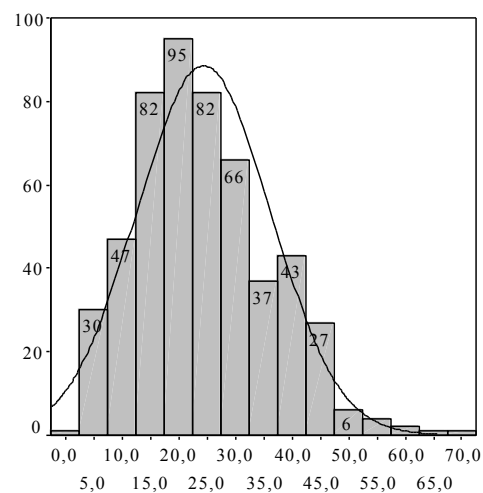


HS Cítění

Obr. 6 a 7: Distribuce četností HS škály T a F

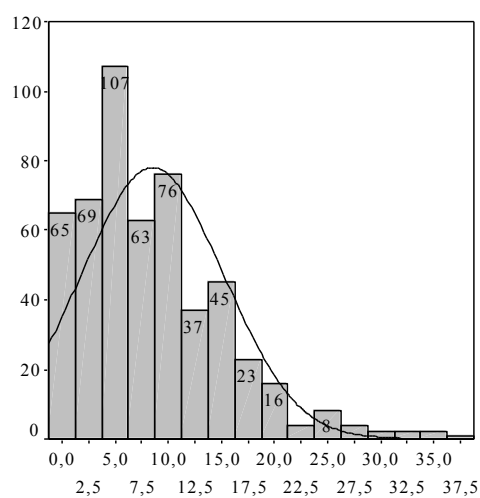


HS Orientace na rozhodování

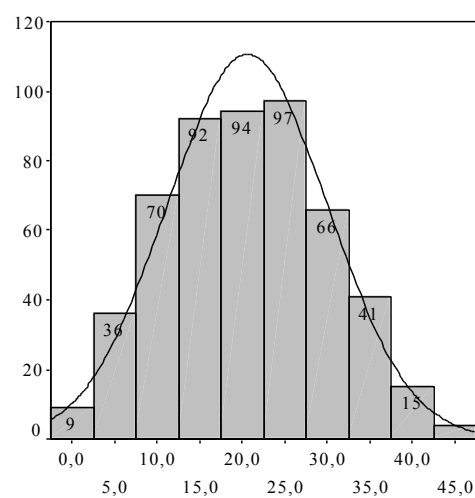


HS Orientace na vnímání

Obr. 8 a 9: Distribuce četností HS škály J a P



HS Napětí



HS Uvolnění

Obr. 9 a 10: Distribuce četností HS škály A a G

Fakt, že distribuce HS v některých škálách není normální, je důležitý pro výpočet norem a interpretaci výsledků. Kromě škál I a G, jejichž distribuce je obzvláště nesymetrická, se jedná o škály N, T a P.

## 11. RELIABILITA ŠKÁL

Běžně užívaným ukazatelem reliability testu, založené na vnitřní konzistenci škál, je Cronbachovo alfa, jež zkoumá homogenitu otázek v testu. Koeficienty alfa dosahují po zaokrouhlení hodnot mezi 0,8 a 0,9, což hovoří o stabilní struktuře testu. Tyto výsledky jsou potvrzeny také split-half koeficienty (viz tab. 18).

Tab. 18: Analýza reliability globálních škál

Globální škály	Cronbachovo alfa	Guttmanův split-half koeficient
Extraverze	0,904	0,920
Introverze	0,877	0,835
Smysly	0,826	0,794
Intuice	0,855	0,832
Myšlení	0,799	0,780
Cítění	0,825	0,814
Orientace na rozhodování	0,824	0,799
Orientace na vnímání	0,817	0,787
Napětí	0,818	0,753
Uvolnění	0,860	0,828

Přestože globální škály vykazují vysokou vnitřní konzistenci, Cronbachovo alfa u subškál je výrazně nižší, a to v rozmezí od 0,053 do 0,865 (s průměrem 0,555, viz tabulka 19 a 20). Výsledky některých subškál, které jsou nezřídka tvořeny pouze třemi položkami, by měly být interpretovány opatrně s ohledem na jejich reliabilitu ( $\alpha < 0,5$ ). Hodnoty koeficientu Cronbachova alfa nedosáhly 0,3 u čtyř bipolárních subškál:

- Jistota (J) – Otevřenost příležitostem (P),
- Kritičnost (T) – Akceptace (F).

Tab. 19: Koefficienty vnitřní konzistence subškál  
(seřazené podle škál)

Globální škála	Subškála	Alfa	Položky	Globální škála	Subškála	Alfa
Extraverze	Energičnost	0,865	78, 80, 87, 97, 102	Introverze	Poklidnost	0,819
	Orientace na společnost	0,770	21, 40, 43, 45, 56, 65, 81		Orientace na soukromí	0,704
	Vstřícnost	0,639	6, 32, 108, 113		Rezervovanost	0,536
	Iniciativa	0,588	1, 15, 24, 46		Zdrženlivost	0,602
	Spontánnost	0,460	3, 14, 27		Uvážlivost	0,401
Smysly	Praktičnost	0,728	25, 29, 38, 62, 91, 104, 109, 114	Intuice	Inovátorství	0,745
	Konkrétnost	0,674	2, 86, 100, 105, 116		Abstraktnost	0,702
	Realističnost	0,533	5, 9, 28, 52, 84		Imaginativnost	0,577
	Odměny konkrétní	0,383	73. C, 73. D, 74. C, 74. D		Odměny abstraktní	0,530
	Stabilita	0,380	63, 75. B, 77. C, 77. D		Změna	0,567
Myšlení	Racionalita	0,681	13, 22, 48, 53, 58, 79, 88, 98	Cítění	Empatie	0,757
	Objektivita	0,618	11, 37, 39, 82, 96		Subjektivita	0,547
	Autonomie	0,356	8, 44, 57, 115		Autenticita	0,408
	Vůdcovství	0,460	19, 66, 92, 94		Adaptabilita	0,491
	Kritičnost	0,296	33, 99, 106, 111		Akceptace	0,252
Orientace na rozhodování	Zaměření na cíl	0,584	4, 7, 26, 30, 41, 49, 60, 64, 71, 95	Orientace na vnímání	Zaměření na proces	0,632
	Strukturovanost	0,727	12, 20, 47, 85, 89, 90, 101		Impulzivita	0,703
	Rozhodnost	0,684	10, 36, 42, 59, 70, 107		Uvolněnost	0,666
	Smysl pro detail	0,475	54, 67, 83, 93		Smysl pro celek	0,532
	Jistota	0,208	72. B, 75. A, 76. B		Otevřenost příležitostem	0,053
Napětí	Skepticismus	0,656	17, 35, 55, 69, 103	Uvolnění	Důvěřivost	0,769
	Ustaranost	0,524	31, 34, 68		Vyrovnanost	0,497
	Opatrnost	0,606	23, 110, 112		Statečnost	0,582
	Negativní naladění	0,367	16, 18, 75. D		Pozitivní naladění	0,343
	Pesimismus	0,474	50, 51, 61		Optimismus	0,608

Tab. 20: Koefficienty vnitřní konzistence subškál  
(seřazené podle velikosti)

Globální škála a subškála	Alfa	Počet položek	Globální škála a subškála	Alfa	Počet položek
E Energičnost	0,865	5	N Imaginativnost	0,577	5
I Poklidnost	0,819	5	N Změna	0,567	4
E Orientace na společnost	0,770	7	F Subjektivita	0,547	5
G Důvěřivost	0,769	5	I Rezervovanost	0,536	4
F Empatie	0,757	8	S Realističnost	0,533	5
N Inovátorství	0,745	8	P Smysl pro celek	0,532	4
S Praktičnost	0,728	8	N Odměny abstraktní	0,530	4
J Strukturovanost	0,727	7	A Ustaranost	0,524	3
I Orientace na soukromí	0,704	7	G Vyrovnanost	0,497	3
P Impulzivita	0,703	7	F Adaptabilita	0,491	4
N Abstraktnost	0,702	5	J Smysl pro detail	0,475	4
J Rozhodnost	0,684	6	A Pesimismus	0,474	3
T Racionalita	0,681	8	E Spontánnost	0,460	3
S Konkrétnost	0,674	5	T Vůdcovství	0,460	4
P Uvolněnost	0,666	6	F Autenticita	0,408	4
A Skepticismus	0,656	5	I Uvážlivost	0,401	3
E Vstřícnost	0,639	4	S Odměny konkrétní	0,383	4
P Zaměření na proces	0,632	10	S Stabilita	0,380	4
T Objektivita	0,618	5	A Negativní naladění	0,367	3
G Optimismus	0,608	3	T Autonomie	0,356	4
A Opatrnost	0,606	3	G Pozitivní naladění	0,343	3
I Zdrženlivost	0,602	4	T Kritičnost	0,296	4
E Iniciativa	0,588	4	F Akceptace	0,252	4
J Zaměření na cíl	0,584	10	J Jistota	0,208	3
G Statečnost	0,582	3	P Otevřenost příležitostem	0,053	3

Subškály v černém rámečku hrají důležitou roli v diskusi o validitě škál a potažmo i celého dotazníku, kdy výsledný psychologický typ je určen kombinací preferujících globálních škál. Navzdory zmíněným omezením byly vypočítány normy i pro tyto subškály., přestože by neměly ovlivňovat výsledek testu a neměly by být zahrnuty do interpretace.

### 11.1 Položková analýza

Detailní analýza položek je zobrazena v příloze D. Přičemž koeficient vnitřní konzistence by se zvýšil nebo zůstal stejný vynecháním položek ve škálách:

1. E-I: 15, 65;
2. S-N: 25, 52, 73. C, 73. D, 74. C;
3. T-F: 19, 92, 106;
4. J-P: 4, 30, 36, 49, 64, 76. B, 93, 95;
5. A-G 17, 75. D.

Všechny tyto položky vykazují nízkou diskriminační sílu a korelují s HS alespoň v jedné z protilehlých globálních škál méně než 0,25. To se týká navíc položek:

- 75. B škály S-N,
- 22, 33, 57, 111 a 115 škál T-F,
- 67, 72. B, 75. A a 83 škál J-P.

Nízké diskriminační síly vysvětlují obzvláště nízkou reliabilitu protilehlých subškál Kritičnost (T) – Akceptace (F), tvořenou položkami 33, 99, 106 a 111, a subškál Jistota (J) – Otevřenost příležitostem (P), tvořenou položkami 72. B, 75. A a 76. B.

Obtížnost skórovaných položek, uvedena v příloze D (tab. D. 11), dosahuje hodnot 0,2 – 0,8 (s průměrem 0,52) mimo položek 73. C a 74. C škál S-N, položky 58 škál T-F a položek 17 a 61 škál A-G. Přesto položky 58 a 61 vykazují uspokojující diskriminační sílu a plní tak hodnotnou fci testu. Naopak položky 17, 73. C a 74. C zanedbatelně korelují s HS odpovídající globální škály.



Odpověď, kdy se jedinec nedokáže rozhodnout pro ani jednu ze dvou nabízených variant nebo nelze říci, že ho tvrzení ve 2. části dotazníku vystihuje, ani že nevystihuje, se vyskytla u položky 109 (S-N) ve více než 20 procent případů.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Analýza reliability a položková analýza byla nejprve provedena zvlášť pro výběr 144 studentů a pro výběr 331 dospělých. Nebyly zjištěny žádné hrubé rozdíly ve výsledcích měření reliability a zároveň byly potvrzeny vlastnosti jednotlivých položek. Přínos položek k žádoucí fci testu tak nebyl „infikován“ nereprezentativností jak obou výběrů, tak celkového vzorku. Korelační koeficient diskriminačních sil položek dvou protilehlých globálních škál a dvou odpovídajících subškál dosáhla u těchto dvou výběrů **0,979**. Také četnost odpovědí střední hodnotou, kdy se jedinec nedokáže rozhodnout, byla shledána u položky 109 průměrně čtvrtinová v obou výběrech.

## 12. STRUKTURA DOTAZNÍKU

K ověření vnitřní struktury testu byla provedena vzájemná korelace subškál i globálních škál a explorační faktorová analýza. Z konstruktu testu vyplývá, že by měly být zjištěny pozitivní korelace mezi subškálami navzájem i odpovídající globální škálou. Měly by být odhaleny také silné negativní korelace v bipolárních subškálách a dimenzích. Mezi škálami v různých dimenzích by naopak neměl být nalezen výrazný vztah. Faktorová analýza odkrývá, jak dobře specifický teoretický model vysvětluje sledované vztahy mezi proměnnými.<sup>24</sup>

### 12.1 Korelace škál

V následující tabulce jsou uvedeny korelace Spearmanova pořadového koeficientu ( $\rho$ ) a odpovídající statistické významnosti (Sig.) globálních škál. Hendl (2006) odkazuje na měření síly vztahu dvou proměnných Spearmanovým korelačním koeficientem tehdy, když nemůžeme předpokládat linearitu očekávaného vztahu nebo normální rozdělení proměnných. Mimoto je Spearmanovo  $\rho$  rezistentní vůči odlehlým hodnotám.

---

<sup>24</sup> Také validita testu byla ověřována na výběru 144 studentů a 331 dospělých, přičemž vnitřní struktura GPOP byla opakovaně potvrzena.

Tab. 21: Korelační matice HS globálních škál

Škála		Extraverze (E)	Introverze (I)	Smysly (S)	Intuice (N)	Myšlení (T)	Cítění (F)	Orientace na rozhodování (J)	Orientace na vnímání (P)	Napětí (A)	Uvolnění (G)
E	rho	1,000	-0,841	-0,149	0,335	0,046	0,111	-0,112	0,206	-0,355	0,479
	Sig.	.	0,000	0,001	0,000	0,297	0,011	0,010	0,000	0,000	0,000
I	rho	-0,841	1,000	0,284	-0,260	0,090	-0,011	0,201	-0,084	0,443	-0,397
	Sig.	0,000	.	0,000	0,000	0,040	0,809	0,000	0,055	0,000	0,000
S	rho	-0,149	0,284	1,000	-0,726	0,288	-0,125	0,563	-0,391	0,178	-0,067
	Sig.	0,001	0,000	.	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,123
N	rho	0,335	-0,260	-0,726	1,000	-0,010	0,184	-0,359	0,492	-0,175	0,309
	Sig.	0,000	0,000	0,000	.	0,815	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
T	rho	0,046	0,090	0,288	-0,010	1,000	-0,714	0,253	-0,035	-0,132	0,221
	Sig.	0,297	0,040	0,000	0,815	.	0,000	0,000	0,427	0,002	0,000
F	rho	0,111	-0,011	-0,125	0,184	-0,714	1,000	-0,108	0,197	0,187	-0,019
	Sig.	0,011	0,809	0,004	0,000	0,000	.	0,013	0,000	0,000	0,658
J	rho	-0,112	0,201	0,563	-0,359	0,253	-0,108	1,000	-0,763	0,158	-0,011
	Sig.	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,013	.	0,000	0,000	0,798
P	rho	0,206	-0,084	-0,391	0,492	-0,035	0,197	-0,763	1,000	-0,068	0,162
	Sig.	0,000	0,055	0,000	0,000	0,427	0,000	0,000	.	0,119	0,000
A	rho	-0,355	0,443	0,178	-0,175	-0,132	0,187	0,158	-0,068	1,000	-0,775
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,119	.	0,000
G	rho	0,479	-0,397	-0,067	0,309	0,221	-0,019	-0,011	0,162	-0,775	1,000
	Sig.	0,000	0,000	0,123	0,000	0,000	0,658	0,798	0,000	0,000	.

Mezi protilehlými škálami se potvrdily významné negativní vztahy, všechny na hladině významnosti menší 0,001 a jejich hodnoty se pohybují od -0,714 do -0,841. Korelační matice ukazuje, že některé globální škály nejsou nezávislé a při interpretaci výsledků je třeba tyto vztahy zvážit. To znamená, že vysoký skóre v jedné ze dvou korelujících škál často souvisí s vysokým skórem v druhé škále, a proto vysoké skóre v jedné škále musí být v některých případech interpretováno s ohledem na skóre v druhé související škále. Středně silný nedimenzionální korelační vztah byl shledán u škál: S a J, N a P, E a G, I a A.

V následující tabulce jsou popsány základní charakteristiky korelačních koeficientů protilehlých subškál, vztažených k odpovídajícím globálním škálám. Korelace dosahují v dotazníku hodnot -0,505 – (-0,832) s průměrem -0,710. Všechny páry subškál významně negativně korelují, což podporuje teoretický koncept GPOP.

Tab. 22: Statistické charakteristiky korelací bipolárních subškál

Globální škály	Korelace protilehlých subškál		
	Minimum	Maximum	Průměr rho
Extraverze - Introverze	-0,769	-0,832	-0,792
Smysly - Intuice	-0,505	-0,762	-0,659
Myšlení - Cítění	-0,572	-0,768	-0,670
Orientace na rozhodování - Orientace na vnímání	-0,510	-0,841	-0,719
Napětí - Uvolnění	-0,673	-0,745	-0,712

Také pomocné škály globální dimenze E-I a A-G spolu významně korelují. V dimenzi S-N byla odhalena nekorelující subškála Odměny konkrétní (S), u níž se neprokázal vztah hned k 4 bipolárním subškálám: Konkrétnost (S) – Abstraktnost (N), Realističnost (S) – Imaginativnost (N). Vykazuje slabou korelaci (<0,3) k oběma příslušejícím globálním škálám a také nejnižší dimenzionální negativní korelaci se svou bipolární škálou Odměny abstraktní (N). V dimenzi T-F nebyla detekována souvislost škály Kritičnost (T) k opozitní globální škále F a jejím subškálám Empatie, Subjektivita a Autenticita. Také koeficient korelace s bipolární subškálou Akceptace (F) dosáhl nejnižších hodnot v dimenzi. Signifikantní vztah nebyl objeven také u subškál Jistota (J) a Smysl pro celek (P). Podrobná analýza vzájemných korelací dimenzionálních subškál s globálními škálami je připojena v příloze E.

V tab. E. 6 jsou šedě zvýrazněny významné korelace (>0,4) některých subškál s globálními škálami ostatních dimenzí. Korelací se

čtyřmi subškálami se potvrdil vztah jak škál S a J, tak N a P, kdy bipolární subškály Odměny konkrétní (S) a Odměny abstraktní (N) příliš s nimi nekorelovaly. Navíc výsledek testu mohou ovlivnit vysoké skóre následujících subškál, obzvláště pokud jejich skóre není konzistentní se skóre ostatních subškál v globální škále:

- Energičnost (E),
- Uvážlivost (I),
- Strukturovanost (J),
- Impulzivita (P),
- Opatrnost (A),
- Statečnost (G).

Tyto subškály osvětlují a doplňují vztahy některých globálních škál a při interpretaci výsledků by na ně měla být zaměřena pozornost.

## **12.2 Faktorová analýza**

Aby byla rozpoznána struktura dotazníku, byla použita klasická sedmibodová škála (1-7) pro záznam odpovědí položek. Tento postup zajišťuje, aby dvě možná dokončení výroku nebyla zpracovávána jako nezávislé faktory, ale jako jeden faktor se dvěma póly. Metodou hlavních komponent s rotací Varimax bylo extrahováno 5 faktorů. Bylo analyzováno 121 položek, které se zpracovávají do výsledného skóre škál. V následující tabulce jsou uvedena vlastní čísla (tzv. Eigenvalue)<sup>25</sup> a faktorová složení rozptylu testu. Indexový graf úpatí vlastních čísel (obr. 11) zobrazuje distribuci vlastního čísla.

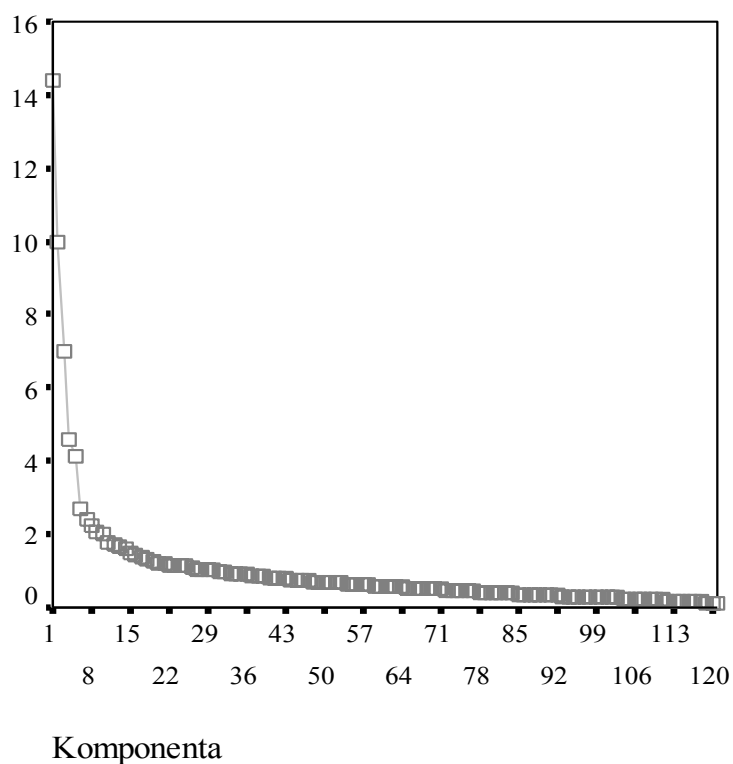
---

<sup>25</sup> Anglická terminologie je v případě faktorové analýzy běžně používána. Zavedené anglické pojmy jsou uvedeny v závorce.

Tab. 23: Faktorové složení variance 5faktorového řešení  
(metoda extrakce: Metoda hlavních komponent, rotace Varimax)

Komponenta	Počáteční vlastní čísla			Rotační součet kvadratických zátěží		
	Hodnota	Procento variance	Kumulativní procento variance	Hodnota	Procento variance	Kumulativní procento variance
1	14,395	11,897	11,897	10,935	9,037	9,037
2	9,990	8,256	20,153	8,823	7,291	16,329
3	7,007	5,791	25,944	7,345	6,070	22,399
4	4,561	3,770	29,714	6,862	5,671	28,070
5	4,108	3,395	33,109	6,097	5,039	33,109
6	2,686	2,220	35,329			
7	2,417	1,997	37,326			
8	2,221	1,835	39,161			
9	2,087	1,725	40,886			
10	2,021	1,670	42,556			
11	1,758	1,453	44,010			
12	1,711	1,414	45,424			
13	1,681	1,389	46,813			
14	1,593	1,317	48,130			
15	1,512	1,249	49,379			

5faktorové řešení vysvětluje celkem 33,1 % rozptylu dotazníku. Následující graf ilustruje dva obzvláště silné faktory, které výrazně přispívají ke složení rozptylu. Za 5. komponentou se graf „láme“, což podporuje teoretický koncept dotazníku GOP o 5 hlavních faktorech, resp. dimenzích.



Obr. 12: Indexový graf úpatí vlastních čísel (tzv. Scree Plot)

V tabulce 24 jsou znázorněny minimální, maximální a průměrné absolutní hodnoty syčení položek příslušejících pěti faktorům. V detailní faktorové matici byla rozpoznána relativně čistá faktorová struktura testu, přestože některé položky významně sytí více faktorů. Mimo několik položek, které vykazují slabší nebo zanedbatelné zátěže k příslušejícím faktorům (viz tab. 24), obsahují faktory homogenní balík položek, což dokazuje i vnitřní konzistence globálních škál.

Tab. 24: Základní vlastnosti (absolutního) faktorového sycení  
příslušejících položek s ohledem na 5faktorové řešení

Faktor	Počet položek ve škále	Koeficient korelace položky s faktorem		Průměrná zátěž položek faktorů F1 – F5				
		Minimum	Maximum	Průměr F1	Průměr F2	Průměr F3	Průměr F4	Průměr F5
F1: E-I	23	0,222	0,832	0,544	0,112	0,093	0,059	0,105
F2: T-F	25	0,092	0,717	0,110	0,437	0,098	0,074	0,142
F3: S-N	26	0,076	0,657	0,142	0,167	0,425	0,174	0,077
F4: J-P	30	0,042	0,623	0,102	0,153	0,142	0,375	0,118
F5: A-G	17	0,152	0,665	0,239	0,137	0,118	0,133	0,475

Následující tabulka demonstruje položky, které zanedbatelně ( $<0,2$ ) nebo slabě sytí příslušející faktor. Většina z nich se shoduje s položkami, odhalenými položkovou analýzou jako nevyhovující kvůli nízké diskriminační síle. Faktorová analýza navíc odhalila slabě sytící položky 23, 37, 77. D, 84 a 110, přičemž pouze položky 37 a 77. D nemají uspokojivou diskriminační sílu ( $<0,3$ ).

Tab. 25: Položky se zanedbatelnou a slabší zátěží k příslušejícím faktorům  
(seřazené od nejslabší)

Faktor	Položky se zátěží menší 0,2	Položky se zátěží mezi 0,2 a 0,3
F1: E-I		65, 15
F2: T-F	92	106, 22, 19, 115, 33, 37
F3: S-N	73. D, 25	84, 52, 77. D
F4: J-P	4, 76. B, 64, 95	93, 83, 72. B, 36, 49
F5: A-G	75. D	110, 23



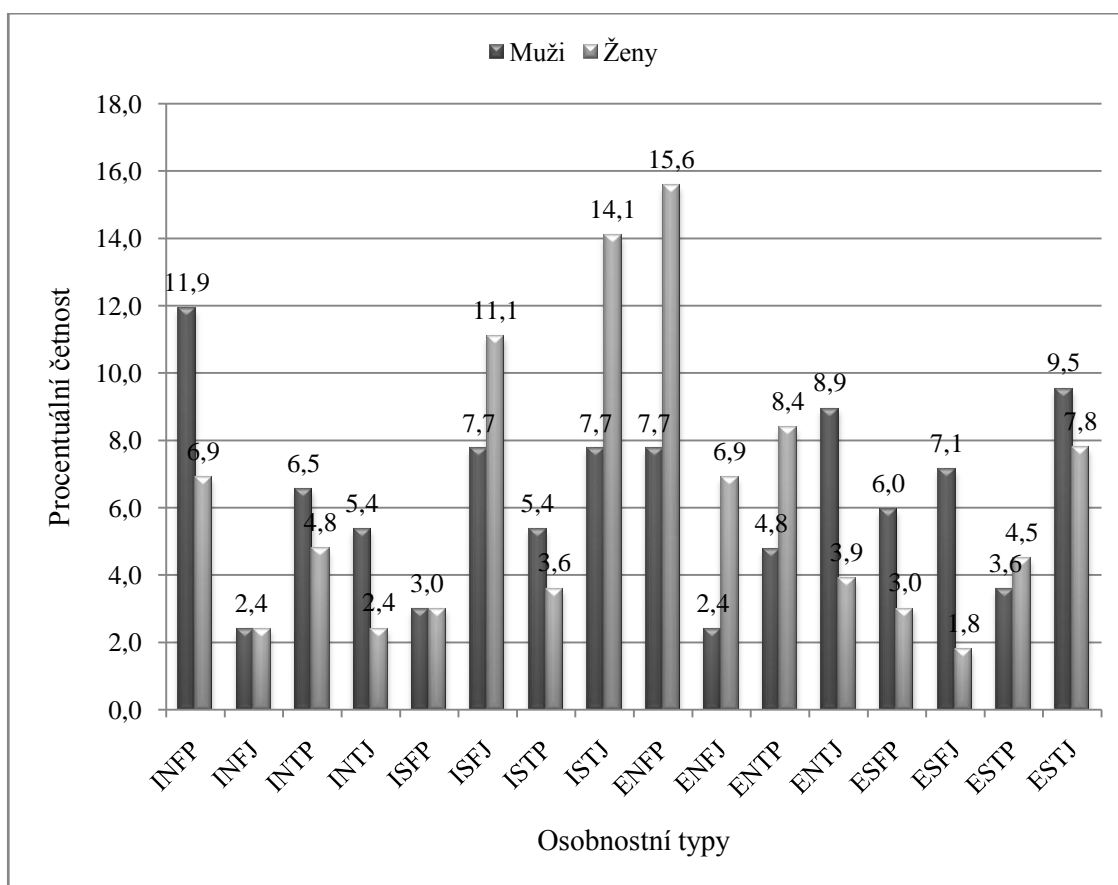
## 13. VÝVOJ NOREM

Vzhledem k již zmíněné nenormální distribuci skóre ve škálách byla použita McCallova plošná transformace ke standardizaci dat, čímž se oslabil účinek nesouměrného rozdělení skóre v párových škálách. Například průměrný skóre v E je výrazně vyšší než v I. Aby proband dosáhl průměrného výsledku v těchto škálách, je nutné více odpovídat ve smyslu „E“. Porovnáním průměrných skóre ve výběru 177 mužů a 347 žen byly zjištěny statisticky významné rozdíly v mnoha škálách. Výsledky analýzy, provedené t-testem pro dva nezávislé výběry se stejným i různým rozptylem (test je robustnější), jsou zhodnoceny v příloze F společně s tabulkami percentilových norem HS globálních škál pro muže a ženy.

### 13.1 Distribuce typů podle standardizovaných hodnot

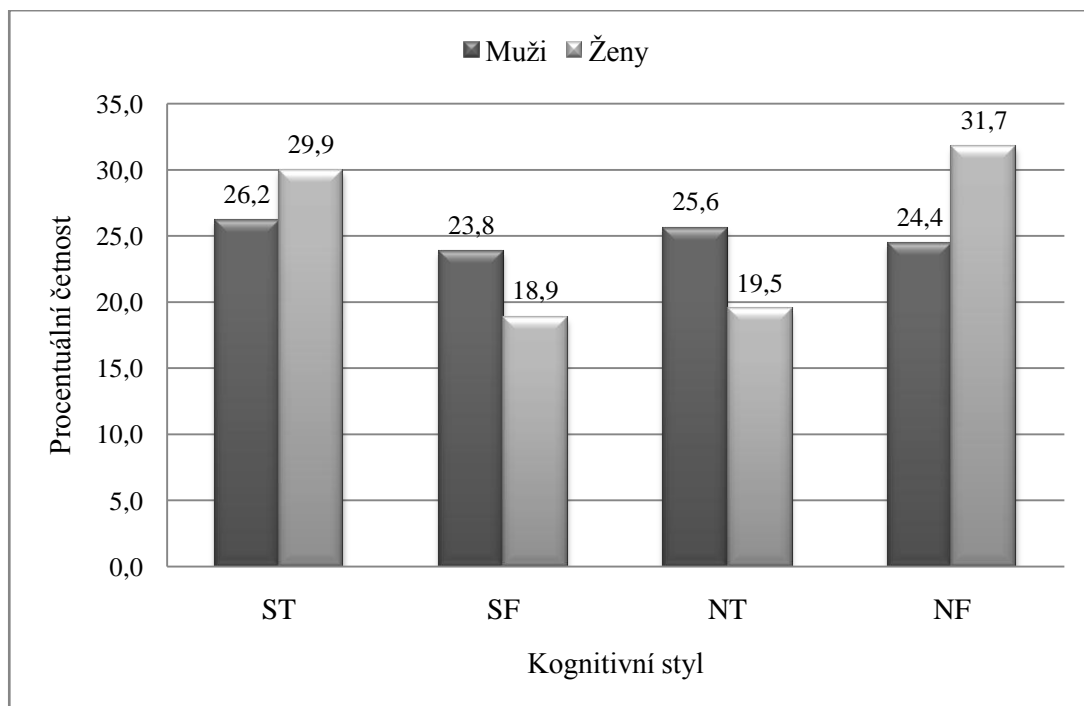
Následující obrázek ilustruje procentuální distribuci jednotlivých typů osobnosti podle normalizovaných hodnot. Převažující škály byly odvozeny z rozdílů čtyř párových globálních škál (mimo A-G). Z 524 osob se nepodařilo identifikovat 22 osob (4,2 %), u nichž byl jeden z rozdílů párových škál shledán nevýznamný ( $<1$ ) či nulový. Protože se nedal osobnostní typ vždy určit jednoznačně, nebyly tyto osoby do analýzy distribuce typů zahrnuty. Pro tyto případy by měl existovat klíč jak osobu přiřadit k jednomu z typů. Pragmatickým řešením by bylo odvodit typ na základě četnosti existujících typů v populaci a přiklonit se tak k pravděpodobnějšímu typu.

Analýza byla provedena u výběru 502 osob a odhalila výrazné rozdíly v distribuci typů u 168 mužů a 334 žen (viz obr. 13). U mužů je rozdělení typů souměrnější s převahou typu INFP (11,9 %). Vzácnější je výskyt typů INFJ a ENFJ (oba 2,4 %). U žen převládají osobnostní typy ENFP (15,6 %), ISTJ (14,1 %) a ISFJ (11,1 %), jež dohromady vyjadřují přes 40 % variability osobnostních typů u žen. Na druhou stranu velmi nízkou variabilitu vykazují typy ESFJ (1,8 %), INFJ a INTJ (oba 2,4 %).

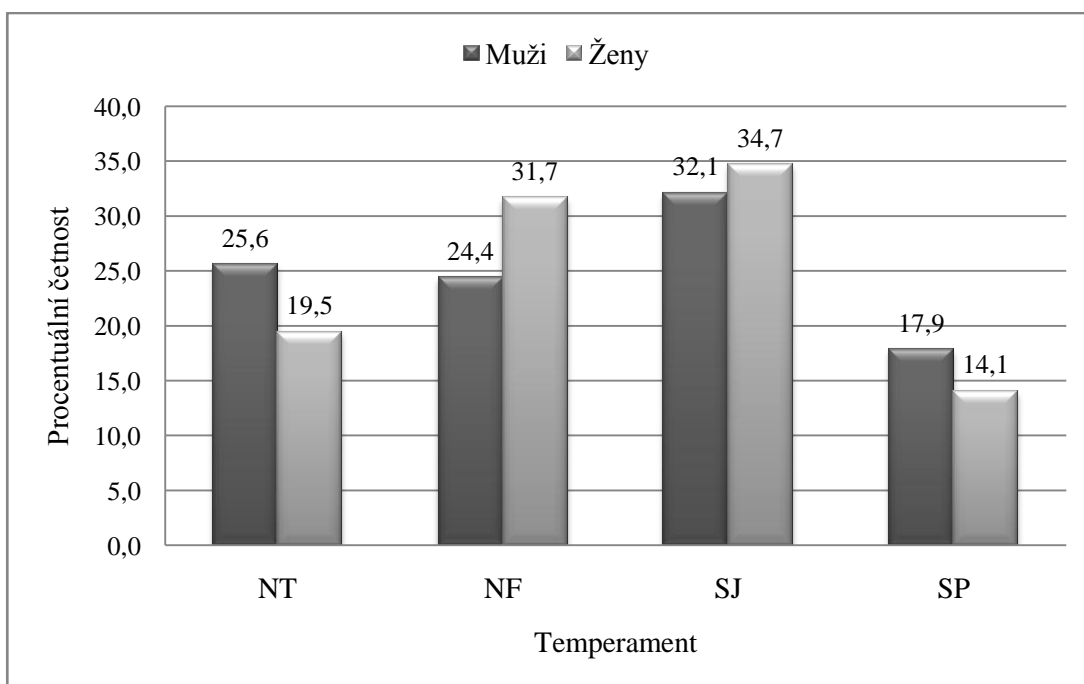


Obr. 13: Procentuální distribuce 16 osobnostních typů (n = 502)

Obrázky 14 a 15 znázorňují procentuální distribuce kognitivních stylů a temperamentů. U mužů je rozdělení relativně rovnoměrně rozprostřeno mezi kognitivní styly i temperamenty. Větší rozdíly v distribuci typů kognitivního stylu i temperamentu jsou zřejmé u žen, přičemž nejméně je zastoupen kognitivní styl SF (18,9 %). Temperament SP zastupuje pouze 17,9 % u mužů a 14,1 % u žen.



Obr. 14: Procentuální distribuce kognitivních stylů (n = 502)



Obr. 15: Procentuální distribuce temperamentů (n = 502)

### 13.2 Srovnání standardizovaných a původních typů

Srovnání osobnostních typů, získaných rozdílem standardních skóre a rozdílem HS párových globálních škál (mimo škálu A-G), je znázorněno v následující tabulce. Standardizací došlo ke změně typu u téměř poloviny výběru. Přesto nebyl nalezen jediný případ zcela protikladného typu. Z 80 % byl změněn pól globální škály v jedné z dimenzí E-I (34,5 %) nebo T-F (45,5 %).

Tab. 26: Srovnání standardizovaných a původních typů

Počet stejných písmen v kódu	Četnost osob	Procentuální četnost
1 (25% shoda)	3	0,6
2 (50% shoda)	31	6,2
3 (75% shoda)	184	36,7
4 (úplná shoda)	284	56,6
Celkem	502	100

### 13.3 Interpretace síly rozdílu párových globálních škál

K interpretaci síly rozdílu párových škál byly určeny hraniční hodnoty, které rozdělily výběr na 5 rovných částí (vždy po 20%). Protože nebyla v tomto odhadu sledována významnost rozdílu jednotlivých párových škál, byl stanoven průměr těchto rozdílů jako mez pro posouzení jejich síly a vytvořeno následující pravidlo k interpretaci síly rozdílu škál (dále  $\Delta$ ) a z nich odvozeného typu osobnosti.

- Žádný rozdíl<sup>26</sup>  $\Delta < 1$
- Slabý rozdíl  $1 \leq \Delta < 18$
- Mírný rozdíl  $18 \leq \Delta < 36$

<sup>26</sup> Přestože by se dala vyvodit příslušnost k typu, rozdíl nedosáhl významu ani jednoho stupně skórování škály.

- Zjevný rozdíl                       $36 \leq \Delta < 54$
- Silný rozdíl                         $54 \leq \Delta < 74$
- Velmi silný rozdíl                 $\Delta \geq 74$

Jestliže proband dosáhne například 67. percentil v E a 56. percentil v I, pak přísluší typu „E se slabým rozdílem“. V dalším vývoji testu by bylo přínosem pro interpretaci síly typu standardizovat samotné rozdíly.

## 14. SHRNUÍ ANALÝZY

Byla shromážděna data 524 respondentů, přičemž výběr byl tvořen ze 73 % respondenty s ukončeným středoškolským vzděláním. Dvoutřetinová převaha žen je pravděpodobně způsobena specifičností populace studentů českých vysokých škol a fakult. Ve výběru jsou zastoupeny převážně dospělé osoby do 30 let (83 %) resp. osoby mladšího středního věku do 40 let včetně (95 %). Čtvrtina dotazovaných vyplnila dotazník v počítačové podobě, zbývající tři čtvrtiny formou „tužka-papír“. U výsledků v elektronické podobě byl zaznamenán nulový úbytek ztráty dat a informací. Studenti byli před začátkem skupinového administrování názorně upozorněni na instrukce 2. a 3. části, několik z nich muselo být přesto z analýzy vyloučeno, protože nebyla zajištěna dostatečná objektivita. Nevěnování pozornosti následujícím instrukcím pravděpodobně způsobilo, že položky 2. části zůstaly z velké části nevyplněné. Průměrný čas doby vyplnění dotazníků v počítačové podobě byl vypočítán na 25 minut.

Evidentně největší rozdíl v distribuci HS vykazovala dimenze E-I a A-G s průměry 26 – 14 a 8,5 – 20,6. Rozložení HS v globálních škálách je více nebo méně šikmé s prodlouženým pravým koncem (kladné zešikmení), přičemž v dimenzi je jedna globální škála vždy špičatější a druhá plošší. Rozložení tak ukazuje na předpokládanou dichotomii globálních škál. Nejvíce nesymetrická je škála A, po ní I.

Spolehlivost měření globálních škál byla získána odhady Cronbachova alfa koeficientu (0,8 – 0,9) a Guttmanova split-half koeficientu (0,75 – 0,92), jež poukazují na vysokou vnitřní konzistenci škál. Alfa koeficienty subškál a samotných položek již tak vysoké nebyly. Tento výsledek bylo možno předpokládat vzhledem k faktu, že velká část subškál je složena jen ze tří nebo čtyř položek. Velmi nízká spolehlivost se objevila u protilehlých škál Jistota (J) – Otevřenost příležitostem (P) a Kritičnost (T) – Akceptace (F).

Korelace bipolárních subškál i globálních škál dosahovaly vysokých negativních skóre, čímž byla potvrzena hypotéza H<sub>2</sub> o dichotomii položek a škál GPOP. Byly také zjištěny středně vysoké korelace (>0,5) globálních škál E a G, I a A, S a J, N a P. Vztah dimenzí S-N a J-P byl očekáván, protože 4. dimenze J-P má za úkol identifikovat typické chování jedince projevované navenek, přičemž podle výzkumů nejčastěji vznikají nedorozumění mezi typy dominantní fce S-N. Tento předpoklad byl zmíněn v hypotéze H<sub>3</sub>. Souvislost dimenze E-I a A-G byla opakovaně potvrzena také Eysenckovým dotazníkem EOD nebo NEO-PI-Rem.

Mezi subškálami uvnitř dané dimenze a korelací s jejími globálními škálami byly zjištěny, kromě velmi vysokých negativních korelací bipolárních škál (přibližně 0,7), také střední a nižší kladné signifikantní koeficienty. H<sub>1</sub> i H<sub>2</sub> tak byla potvrzena na úrovni zahrnující vlastní globální škály i dimenzi, mimo subškály Odměny konkrétní (S) s dimenzí S-N a subškály Kritičnost (T) s protilehlou škálou F. Subškály obvykle nevyjadřovaly souvislost s některou z nepříslušejících globálních škál a víceméně se tak potvrdila H<sub>3</sub>, mimo výše zmiňované vztahy subškál a globálních škál E a G, I a A, S a J, N a P. Opozitní subškály Strukturovanost (J) – Impulzivita (P) pak nejlépe odkazují na vztah k dominantní fci S nebo N, obzvláště pak S. Faktorová analýza identifikovala pět zřetelných faktorů sycených odpovídajícími položkami dimenzí.

GPOP se jeví, až na menší výjimky, jako kvalitní nástroj. Vyhodnocení psychometrických vlastností položek je zobrazeno v příloze G. Položky, které nereprezentují model GPOP, resp. jeho konzistentnost měření a smysluplnost struktury, jsou rozděleny do dvou skupin:

1. Položky 4, 25, 33, 64, 72. B, 73. C, 73. D, 74. C, 75. A, 75. D, 76. B, 92, 93, 95, 99, 106, 111 jsou nevyhovující. Měly by být vynechány, nahrazeny jinými nebo zásadně změněny.

2. Položky 15, 17, 19, 22, 30, 36, 49, 52, 57, 74. D, 109 nevykazují příliš uspokojivé vlastnosti. Měly by být zváženy a případně přeformulovány.

Formulace některých položek 1. kategorie byla autory manuálu změněna, např.:

- položka 4 byla přeformulována: „Když hraji nějakou novou hru, bavím se a hraji pro radost a zábavu“ nebo „...taktizuji a snažím se vyhrát.“
- položka 64: „Na kurzech mám rád takové učitele a lektory, kteří dovedou přizpůsobit program podle situace“ nebo „... vždy dodržují přesný plán výuky.“
- položka 72. B je dokončena pouze „... jistotu a stabilitu.“
- znění položky 74 bylo přeformulováno: „Moje ideální práce je taková, která by...“
- položka 75. A byla změněna „... stoprocentní výkon a spolehlivost.“
- položka 75. D pak „... schopnost povzbudit ostatní.“
- položka 92 je přeformulována jako „Přizpůsobivý“ nebo „Individualistický“.
- položka 95 byla rozšířena na „Ovlivňující své okolí“ nebo „Přizpůsobující se svému okolí“.
- položka 106 byla doplněna na „Upřímný, otevřený“ nebo „Diplomatický, ohleduplný“.

Většina těchto položek je tvořena výše zmíněnými nespolehlivými subškálami a navíc nekorelující subškálou Odměny konkrétní (S). Při změně položky se doporučuje zohlednit úsudek několika posuzovatelů vzdělaných v psychodiagnostice, psychometrii, psychologii osobnosti



a diferenciální psychologii. Psychometrická analýza je znova opakována s novými variantami otázek, dokud se nedosáhne uspokojivých výsledků.

Z výběru 177 mužů a 347 žen byly vytvořeny normy pro specifickou populaci dospělých, resp. lidí mladšího středního věku. Standardizací se změnil typ definovaný 4písmenným kódem u téměř poloviny výběru. Přesto nebyl nalezen jediný případ zcela opačného typu. Z 80 % byl změněn pól globální škály v jedné z dimenzí E-I (34,5 %) nebo T-F (45,5 %). Rozložení 16 typů, kognitivních stylů i temperamentů zvlášť pro muže a ženy je graficky znázorněno. Byly stanoveny krajní hodnoty pro posouzení síly rozdílu globálních párových škál.

## 15. DISKUSE

Cílem předložené diplomové práce je zmapovat problematiku užití GPOP v personální psychologii. Teoretické zázemí tohoto nového dotazníku se opírá o Jungovu typologii a pěti-faktorovou teorii osobnosti. Vývoj dotazníku byl evidentně inspirován strukturou MBTI, která byla společně s dalšími psychometrickými vlastnostmi opakovaně potvrzena. Výsledky psychometrické analýzy poukazují – až na menší výjimky, které by měly být v dalším vývoji dotazníku upraveny – na kvalitní konstrukt dotazníku GPOP. V empirické části jsou předložena omezení interpretace některých subškál, čímž je zajištěna větší objektivita vyhodnocení testu. Normy jsou vázané k specifické populaci a je doporučeno usoudit na výsledek také kvalitativně. Zjištění by měla být interpretována v kontextu vyšetření.

Výběrový vzorek ( $n = 524$ ) byl dostatečně veliký, přesto se nedá předpokládat jeho reprezentativnost. Výběr, jenž je tvořen výhradně mladými lidmi do 40 let s velkou převahou žen a studentů, vznikl složením dvou vzorků, mezi kterými nebyl shledán výrazný rozdíl ve skórování škál. Výběry byly spojeny v jeden, aby byl zpřesněn odhad měření, protože oba vykazovaly stejné psychometrické charakteristiky. Zdá se, že by vzorek mohl být součástí jiného reprezentativního vzorku, čímž by se objektivita vyhodnocení a validita dotazníku zpřesnila na větší populaci. Při pečlivě sestaveném vzorku lidí ve středním věku s odpovídajícím vzděláním a zastoupením žen by bylo možné odhalit také dynamický vývoj typů. Reprezentativní vzorek by mohl objektivizovat normy a vytvořit standardizované rozdíly skóre globálních škál. To je obzvlášť důležité k upřesnění typu a interpretaci výsledné zprávy.

Při testování formou „tužka-papír“ byly některé dotazníky znehodnoceny nevyplněním položek 2. části, což by nasvědčovalo obecně objektivnějšímu přístupu v případě počítačové administrace, kdy byl proband lépe seznámen s instrukcemi dotazníku a byl nucen vyplnit každou položku. Důvodem mohla být chybná administrace nebo nepozornost vyšetřovaného. Na druhou stranu je z dotazníku zřejmá

odlišná konstrukce 2. části GPOP, jejíž položky nejsou sice strukturovány, ale jsou přesto měřeny jako dichotomické. Navíc každá položka má obvykle čtyři zakončení. V důsledku se však jedná spíše o stejný situační kontext. Velmi nedůvěryhodně také působí „visící“ položky v 2. části, které nejsou skórovány a jen doplňují položku, resp. několik položek vázaných ke stejné situaci. Bohužel se nepodařilo odhalit příslušnost položek, které pravděpodobně vycházejí z anglické verze GPTP. Všechny statistické analýzy i výsledné kvalitativní vyhodnocení odhalily slabou strukturu 2. části. Dříve než bude úplně zavržena, by měly být analyzovány její psychometrické charakteristiky nezávisle na zbývajících dvou částech dotazníku. Vzhledem k tomu, že některé subškály jsou nezřídka tvořeny pouze třemi položkami, je vhodné je nejprve zkoušet přeformulovat.

Velkým otazníkem nadále zůstává validita metody. Jak již bylo naznačeno, skutečnost, že dotazník vychází z jiného platného a ověřeného konstruktů, negarantuje, že dotazník je validní. Mohlo dojít k mnoha zkreslením vinou chybného designu výzkumu, překladu a formulace položek, změnou populace apod. Přesto je za nejobjektivnější kritérium při validizaci osobnostního dotazníku považován jiný osobnostní test. Přímo se vnucuje NEO-PI-R, který je na české populaci standardizován, nebo Eysenckův EOD. Dokud nebudou potvrzena měření validity, neměl by být dotazník využíván při výběru pracovníků ani v personální psychologii vůbec.

Celkově malá pozornost je věnována 5. dimenzi A-G, která vyjadřuje odolnost ke každodennímu stresu. Z teorie vyplývá šestnáct osobnostních typů, přičemž jádrem osobnosti zůstávají dynamické fce S-N a T-F. Z teorie rovněž vyplývá, že tyto fce jsou stresem ovlivňovány. Hypoteticky vzato člověk, který prožívá míru každodenního stresu hůře, se nechová podle očekávání typu, a jeho chování tak může být poznamenáno. Nabízí se zde možnost více zkoumat vztah A-G k typům a především k fcím osobnosti, jejichž kombinací by vzniklo osm základních typů, navíc specificky popsanych zaměřením E-I a J-P.

## **ZÁVĚR**

Dotazník typologie osobnosti GPOP se opírá o silný teoretický základ, jehož předpokládaný konstrukt se psychometrickou analýzou ověřil. GPOP je nástrojem, který dokáže aplikací jednoho dotazníku rozpoznat preference a chování osobnosti, spojující psychologické typy, temperamenty kognitivní styl i specifické rysy osobnosti. Pomocné škály pak poukazují na jedinečnost osobnosti a zprostředkovávají tak hluboký, ale srozumitelný vhled do osobnosti jedince a jeho projevů chování. GPOP tak v sobě skrývá potenciálně velký diagnostický náboj, který by měl být podpořen kvalitní validizační studií a vysokými psychometrickými charakteristikami.

Dotazník GPOP se kromě toho odlišuje od ostatních osobnostních nástrojů tím, že se při měření zaměřuje na identifikaci lidského chování, které je prověřováno v pracovních i volnočasových situacích. GPOP také nabízí pochopení a ocenění rozdílnosti jiných lidí, pomáhá nahlížet na mezilidské konflikty a přispívá k rozvoji usměrňujícího chování. Lze říci, že obecně zlepšuje vztahy i komunikaci a stmeluje lidi, čímž zvyšuje výkonnost doma i v práci. Velkou předností GPOP je, že daný typ nehodnotí, ale upozorňuje na silné stránky a možnosti osobního rozvoje. Dotazovanému jedinci tím zvyšuje sebedůvěru a sebeúctu.

## LITERATURA

ALLPORT, Gordon W. What is a trait of personality? *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 25, no. 4, Jan 1931, s. 368-372. ISSN: 0096-851X.

APA (American Psychological Association). *Standardy pro pedagogické a psychologické testování*. 1. čes. vyd. Praha: Testcentrum, 2001. 192 s. ISBN 80-86471-07-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva – NOVÝ, Ivan et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN: 80-85943-57-3.

BENÁK, Rostislav. *Vybrané moderní trendy psychodiagnostiky v personální psychologii*. Praha, 2002. 101 s., 6 příloh. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie. Vedoucí diplomové práce MUDr. et Mgr. Radvan Bahbouh.

BENTS, Richard – BLANK, Reiner. *Typický člověk: Úvod do typologie osobnosti*. 1. české vyd. Praha: Hogrefe – Testcentrum, 2009. 121 s. ISBN 978-80-86471-36-5.

CARLSON, John G. Affirmative: In Support of Researching the Myers-Briggs Type Indicator. *Journal of Counseling & Development*, vol. 67, no. 8, Apr 1989, s. 484-486. ISSN: 0748-9633.

CARLSON, John G. Recent assessments of the Myers-Briggs Type Indicator. *Journal of Personality Assessment*, vol. 49, no. 4, Aug 1985, s. 356-365. ISSN: 1532-7752.

CRKALOVÁ, Anna – RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: Přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 361 s. ISBN 80-7261-112-7.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: Kdo jsem já, kdo jste vy?* Vyd. 1. (5. dotisk). Praha: Management Press, 2003. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.

DEARY, Ian J. A (Latent) Big Five Personality Model in 1915? A Reanalysis of Webb's Data. *Journal of Personality & Social Psychology*, Nov 1996, vol. 71, no. 5, s. 992-1005. ISSN 1939-1315.

DIETZ, Karen A. – GOLDEN, John P. *Boundless Diversity: An Introduction to the Golden Personality Type Profiler* [online]. San Antonio: Pearson Education, Inc., 2004 [cit. 2010-01-20]. 82 s. <[http://www.talentlens.com/en/downloads/golden/Div\\_Man\\_FINAL.pdf](http://www.talentlens.com/en/downloads/golden/Div_Man_FINAL.pdf)>

EVANGELU, Jaroslava E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: Jak zkoumat lidskou duši*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 256 s. ISBN 80-7178-367-6.

FRANCIS, Leslie J. – CRAIG, Charlotte L. – ROBBINS, Mandy. The relationship between psychological type and the three major dimensions of personality. *Current Psychology*, vol. 25, no. 4, Win 2007, s. 257-271. ISSN: 1936-4733.

FURNHAM, Adrian. The big five versus the big four: The relationship between the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) and NEO-PI five factor model of personality. *Personality and Individual Differences*, vol. 21, no. 2, Aug 1996, s. 303-307. ISSN: 0191-8869.

FURNHAM, Adrian – CRUMP, John. Personality Traits, Types, and Disorders: An Examination of the Relationship Between Three Self-Report

Measures. *European Journal of Personality*, vol. 19, no. 3, Apr 2005, s. 167-184. ISSN: 1099-0984.

FURNHAM, Adrian - DISSOU, Georgia - SLOAN, Peter - CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas. Personality and intelligence in business people: A study of two personality and two intelligence measures. *Journal of Business and Psychology*, vol. 22, no. 1, Sep 2007, s. 99-109. ISSN: 1573-353X.

FURNHAM, Adrian – MOUTAFI, Joanna – CRUMP, John. The relationship between the revised NEO – Personality Inventory and The Myers-Briggs Type Indicator. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, vol. 31, no. 6, 2003, s. 577-584.

GARDNER, William L. – MARTINKO, Mark J. Using the Myers-Briggs Type Indicator to study managers: A literature review and research agenda. *Journal of Management*, vol. 22, no. 1, Spr 1996, s. 45-83. ISSN: 1557-1211.

GOLDBERG, Lewis R. The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, Mar 1992, vol. 4, no. 1, s. 26-42. ISSN: 1939-134X.

GOLDEN, John P. *Golden Personality Type Profiler™: Technical Manual* [online]. San Antonio: Pearson Education, Inc., 2005 [cit. 2010-01-20]. 69 s. <[http://www.talentlens.com/en/downloads/golden/Golden-Tech%20Manual\\_2007\\_AJC\\_v3.pdf](http://www.talentlens.com/en/downloads/golden/Golden-Tech%20Manual_2007_AJC_v3.pdf)>

GOLDEN, John P. *Golden Personality Type Profiler™: Team Report* [online]. San Antonio: Pearson Education, Inc., 2009 [cit. 2010-03-25]. 13 s. <<http://www.goldenllc.com/pdf/GoldenTeamReport.pdf>>

*Golden, LLC* [online]. Fort Myers: Golden, LLC, 2008- [cit. 2010-03-09]. <[http://www.goldenllc.com/about\\_goldenllc.htm](http://www.goldenllc.com/about_goldenllc.htm)>

GOLDSTEIN, David S. – KOPIN, Irwin J. Evolution of concepts of stress. *Stress: The International Journal on the Biology of Stress*, Jun 2007, vol. 10, no. 2, s. 109-120. ISSN 1607-8888.

HARRINGTON, Rick – LOFFREDO, Donald A. The relationship between life satisfaction, self-consciousness, and the Myers-Briggs Type Inventory dimensions. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, vol. 135, no. 4, Jul 2001, s. 439-450. ISSN: 0022-3980.

HARTL, Pavel – HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, 2004. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.

HAVLŮJ, Václav – HOSKOVCOVÁ, Simona – NIEDERLOVÁ, Markéta. *Dotazník typologie osobnosti – GPOP: Teoretické základy a charakteristika metody* [v tisku]. Praha: Hogrefe – Testcentrum, 2009. 136 s.

HENDL, Jan. *Přehled statistických metod zpracování dat: Analýza a meta-analýza dat*. Vyd. 2., opr. Praha: Portál, 2006. 583 s. ISBN 80-7367-123-9.

HICKS, Lou E. Conceptual and Empirical Analysis of Some Assumptions of an Explicitly Typological Theory. *Journal of Personality & Social Psychology*, vol. 46, no. 5, May 1984, s. 1118-1131. ISSN: 0022-3514.

*Hogrefe – Testcentrum* [online]. Praha: Hogrefe – Testcentrum, 2010- [cit. 2010-03-22]. <<http://www.testcentrum.cz/testy>>

HOUGH, Jill R. – ogilvie, dt. An Empirical Test of Cognitive Style and Strategic Decision Outcomes. *Journal of Management Studies*, vol. 42, np. 2, Mar 2005, s. 417-448. ISSN: 1467-6486.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

ISAKSEN, Scott G. – LAUER, Kenneth J. – WILSON, Glenn V. An Examination of the Relationship Between Personality Type and Cognitive



Style. *Creativity Research Journal*, vol. 15, no. 4, Oct 2003, s. 343-354. ISSN: 1532-6934.

JUNG, Carl G. *Psychologische Typen*. Sonderausg., 1. Aufl. Solothurn: Walter-Verl., 1995. 651 s. ISBN 3-530-40081-5.

JUNG, Carl G. *Základní otázky analytické psychologie a psychoterapie v praxi*. 1. vyd. Brno: Nakladatelství Tomáše Janečka, 1996. 436 s. ISBN 80-85880-14-8.

JUDGE, Timothy A. – BONO, Joyce E. - ILIES, Remus - GERHARDT, Megan W. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 4, Aug 2002, s. 765-780. ISSN: 1939-1854.

JUDGE, Timothy A. – HELLER, Daniel – MOUNT, Michael K. Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 3, Jun 2002, s. 530-541. ISSN: 1939-1854.

*Katedra psychologie FF UK: Katalog v podobě XLS souboru* [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie, 2010- [cit. 2010-03-31]. <<http://psychologie.ff.cuni.cz>>

*Keirsey Temperament™* [online]. Irvine: Synergy Leaders, LLC, 1996, 2010- [cit. 2010-03-20]. <<http://www.keirsey.com>>

KENNEDY, Bryan R. – KENNEDY, Ashley D. Using the Myers-Briggs Type Indicator® in career counseling. *Journal of Employment Counseling*, vol. 41, no. 1, Mar 2004, s. 38-44. ISSN: 0022-0787.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN: 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3.

KROEGER, Otto – THUESEN, Janet M. *Typologie: 16 typů osobnosti, které ovlivňují život, lásku a úspěch v práci*. 1. vyd. Praha: Triton, 2004. 174 s. ISBN 80-7254-577-9.

LAMIELL, James T. A periodic table of personality elements? The „Big Five“ and trait „psychology“ in critical perspective. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, Spr 2000, vol. 20, no. 1, s. 1-24. ISSN 1068-8471.

MCCAULLEY, Mary H. The Myers-Briggs Type Indicator: A measure for individuals and groups. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, vol. 22, no. 4, Jan 1990, s. 181-195. ISSN: 0748-1756.

MCCAULLEY, Mary H. Myers-Briggs Type Indicator: A bridge between counseling and consulting. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 52, no. 2, Spr 2000, s. 117-132. ISSN: 1939-0149.

MCCLANAGHAN, Mary E. A Strategy For Helping Students Learn How to Learn. *Education*, vol. 120, no. 3, Spr 2000, s. 479-486. ISSN: 0013-1172.

MCCRAE, Robert R. – COSTA, Paul T. Jr. Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, vol. 52, no. 5, May 1997, s. 509-516. ISSN: 1935-990X.

MCCRAE, Robert R. – COSTA, Paul T. Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the perspective of the five-factor model of personality. *Journal of Personality*, vol. 57, no. 1, Mar 1989, s. 17-40. ISSN: 1467-6494.

MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologická charakteristika osobnosti*. 2. přeprac. vyd. Praha: Karolinum, 2007. 273 s. ISBN 978-80-246-1304-8.

MOUTAFI Joanna – FURNHAM, Adrian - CRUMP, John. Is managerial level related to personality? *British Journal of Management*, vol. 18, no. 3, Sep 2007, s. 272-280. ISSN: 1467-8551.

MURRAY, W. Scott. Testing the bipolarity of the Jungian functions. *Journal of Personality Assessment*, vol. 67, no. 2, Oct 1996, s. 285-293. ISSN: 1532-7752.

MYERS, Isabel B. – MCCAULLEY, Mary H. – QUENK, Naomi L. – HAMMER, Allen L. *MBTI® manual: A guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator®*. 3rd ed. California: Consulting Psychologists Press, Inc., 1998. 420 s. ISBN 0-89106-130-4.

NORDVIK, Hilmar. Relationships between Holland's vocational typology, Schein's career anchors and Myers-Briggs' types. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 69, no. 3, Sep 1996, s. 263-275. ISSN: 0963-1798.

OPT, Susan K. - LOFFREDO, Donald A. Communicator Image and Myers-Briggs Type Indicator Extroversion-Introversion. *Journal of Psychology*, vol. 137, no. 6, Nov 2003, s. 560-568. ISSN: 0022-3980.

*Personality Today: Psycho Learning – Encyclopedie of Self Improvement* [online]. Louisville: Success Foundation, Inc., 2002- [cit. 2010-03-09]. <<http://www.personalitytoday.com/survey.htm>>

ŘÍČAN, Pavel. *Úvod do psychometrie*. 1. vyd. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1977. 191 s.

SEARS, Susan J. - KENNEDY, John J. Myers-Briggs personality profiles of prospective educators. *Journal of Educational Research*, vol. 90, no. 4, Mar/Apr 1997, s. 195-202. ISSN: 0022-0671.

SVOBODA, Mojmir. *Psychologická diagnostika dospělých*. 3. vyd. Praha: Portál, 2005. 342 s. ISBN 80-7376-050-X.

ŠTIKAR, Jiří – RYMEŠ, Milan – RIEGEL, Karel – HOSKOVEC, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

*TalentLens: a Pearson brand* [online]. San Antonio: Pearson Education, Inc., 2009- [cit. 2010-03-09]. <[http://www.talentlens.com/en/employee-assessments/golden\\_history.php](http://www.talentlens.com/en/employee-assessments/golden_history.php)>

THATCHER, Andrew – DE LA COUR, Anthony. Small group decision-making in face-to-face and computer-mediated environments: the role of personality. *Behaviour & Information Technology*, vol. 22, no. 3, May/Jun 2003, s. 203-218. ISSN: 0144-929X.

THOMAS, Adrian – BUBOLTZ, Walter C. – WINKELSPECHT, Christopher S. Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction. *Organizational Analysis*, vol. 12, no. 2, 2004, s. 205-219. ISSN: 1551-7470.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI Publishing, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. ISBN:978-80-247-2361-7.

WETHAYANUGOON, Apinun. The use of the Myers-Briggs type indicator for team building in schools. *Education*, vol. 115, no. 2, Win 1994, s. 258-259. ISSN: 0013-1172.

WILLIAMS, Robert L. – VERBLE, John S. – PRICE, Donald E. – LAYNE, Benjamin H. Relationship of self-management to personality types and indices. *Journal of Personality Assessment*, vol. 64, no. 3, Jun 1995, s. 494-506. ISSN: 1532-7752.

ZHAO, Hao - SEIBERT, Scott E. The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no. 2, Mar 2006, s. 259-275. ISSN: 1939-1854.

## SEZNAM TABULEK

- Tab. 1: Klasifikace testových metod
- Tab. 2: Posouzení výběrových metod a návrhy na jejich vylepšení
- Tab. 3: Konceptuální překrývání dimenzí GPOP s „Big Five“
- Tab. 4: Posloupnost dimenzí a škál GPOP
- Tab. 5: Hierarchie fcí psychologických typů
- Tab. 6: Charakteristické znaky čtyř kognitivních stylů
- Tab. 7: Charakteristické znaky čtyř temperamentů
- Tab. 8: Vlastnosti 16 typů rozdělených do čtyř temperamentů
- Tab. 9: Distribuce typů v manažerské populaci
- Tab. 10: Vlastnosti učitele a jeho učební styl podle typologie
- Tab. 11: Aplikace učebních metod dle potřeb studenta
- Tab. 12: Vhodná oblast povolání podle převládající fce
- Tab. 13: Rozdělení souboru podle způsobu vyplnění
- Tab. 14: Rozdělení souboru podle pohlaví
- Tab. 15: Rozdělení souboru podle věkových skupin
- Tab. 16: Rozdělení souboru podle dosaženého vzdělání
- Tab. 17: Statistické charakteristiky distribuce HS v globálních škálách
- Tab. 18: Analýza reliability globálních škál
- Tab. 19: Koeficienty vnitřní konzistence subškál (seřazené podle škál)
- Tab. 20: Koeficienty vnitřní konzistence subškál (seřazené podle velikosti)
- Tab. 21: Korelační matice HS globálních škál
- Tab. 22: Statistické charakteristiky korelací bipolárních subškál
- Tab. 23: Faktorové složení variance 5faktorového řešení
- Tab. 24: Statistické charakteristiky (absolutního) faktorového sycení příslušejících položek s ohledem na 5faktorové řešení
- Tab. 25: Položky se zanedbatelnou a slabší zátěží k příslušejícím faktorům
- Tab. 26: Srovnání standardizovaných a původních typů

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

- Obr. 1: Model osobnosti podle GPOP
- Obr. 2 a 3: Distribuce četností HS škály E a I
- Obr. 4 a 5: Distribuce četností HS škály S a N
- Obr. 6 a 7: Distribuce četností HS škály T a F
- Obr. 8 a 9: Distribuce četností HS škály J a P
- Obr. 10 a 11: Distribuce četností HS škály A a G
- Obr. 12: Indexový graf úpatí vlastních čísel
- Obr. 13: Procentuální distribuce 16 osobnostních typů
- Obr. 14: Procentuální distribuce kognitivních stylů
- Obr. 15: Procentuální distribuce temperamentů

## **PŘÍLOHY**

Příloha A: Ukázková verze původního dotazníku GPOP

Příloha B: Závěrečná zpráva GPOP

Příloha C: Statistické charakteristiky distribuce HS v subškálách

Příloha D: Detailní analýza globálních škál a položek

Příloha E: Korelace subškál

Příloha F: Vývoj norem a standardizace HS globálních škál

Příloha G: Kvalitativní vyhodnocení konzistence a struktury GPOP

**Příloha A: Ukázková verze původního dotazníku GPOP**

**Dotazník typologie osobnosti - GPOP**

John P. Golden

Jméno: .....

Věk: ..... Pohlaví: ☐ muž ☐ žena

Vzdělání: .....

Povolání: .....

Datum: .....

**INSTRUKCE**

*Tento dotazník se skládá ze tří částí a obsahuje celkem 116 položek. Na základě Vašich odpovědí bude určen typ Vaší osobnosti a sestaven Váš osobní profil.*

*Nejsou zde žádné správné nebo nesprávné odpovědi, každý jsme jiný. Na pravdivosti Vašich odpovědí bude záviset, jak mnoho se o sobě dozvíte.*

*Své odpovědi zaznamenávejte do tohoto sešitu. Pracujte plynule, ale pečlivě. Příliš se nezdržujte u jednotlivých výroků.*

*Pokud omylem označíte jinou odpověď a chcete se opravit, zaškrtněte odpověď správnou a navíc ji i výrazně podtrhněte.*

*Zkontrolujte prosím, zda jste vyplnili údaje o Vás.*



## 1. ČÁST

*U každého z následujících 71 tvrzení jsou nabídnuty dvě odlišné možnosti dokončení. Přečtěte si pozorně každé tvrzení i obě možnosti a vyberte mezi nimi to, které Vás lépe vystihuje. Svou odpověď zaznamenávejte na sedmistupňové škále "3", "2", "1", "0", "1", "2", "3" podle toho, jak výrazně Vás jedna (či druhá) možnost vystihuje. Křížkem X označte vždy jen jedno číslo na škále.*

*Pokud Vás preferovaná možnost zcela vystihuje, označte "3".*

*Pokud Vás preferovaná možnost většinou vystihuje, označte "2".*

*Pokud Vás preferovaná možnost částečně vystihuje, označte "1".*

*Pokud se mezi možnostmi dokončení nedokážete rozhodnout, přeškrtněte "0".*

*Příklad:*

**Když jdu nakupovat potraviny,**

udělám si seznam a nakoupím až  
na pár výjimek pouze to, co je na  
seznamu.      ③ ② ① ○ ① ② ③

málokdy si udělám seznam  
a nakoupím spoustu věcí, které  
jsem původně koupit nechtěl.

**Položka 4: Když hraji poprvé nějakou novou hru či sport, jsem spíše**

impulzivní a baví mě hra samotná.      ③ ② ① ○ ① ② ③      taktizující a snažím se vyhrát.

**Položka 8: City druhých lidí**

lze i odsuzovat, pokud jdou proti  
zdravému rozumu.      ③ ② ① ○ ① ② ③

bychom nikdy neměli  
odsuzovat.

**Položka 15: Pokud se lidé sedící za mnou v autě nebo v autobuse o něčem baví, většinou**

můžu spokojeně přemýšlet o  
něčem jiném.      ③ ② ① ○ ① ② ③

mám potřebu se otočit a do  
konverzace se zapojit.

**Položka 16: Pokud se přihodí něco nečekaného a zkrří mi to plány,**

dost mě to rozladí.      ③ ② ① ○ ① ② ③

spíše mě to pobaví.

**Položka 17: Domnívám se, že život je plný**

malých potěšení, pokud se je člověk naučí hledat. ③ ② ① ○ ① ② ③ bolesti a utrpení.

**Položka 18: Každodenní starosti a překážky**

beru s klidem, takový je život. ③ ② ① ○ ① ② ③ mne trápí více než ostatní lidi.

**Položka 19: Když se známými jdeme na výlet a nemůžeme se dohodnout, kudy dále pokračovat,**

obvykle se snažím ostatní přesvědčit, abychom se vydali cestou, kterou považuji za nejlepší. ③ ② ① ○ ① ② ③ obvykle se přizpůsobím přání ostatních.

**Položka 22: Na nějaké společenské akci**

si všímám lidí, kteří se cítí nepříjemně. ③ ② ① ○ ① ② ③ si nevšímám, jak se lidé cítí.

**Položka 23: Nehledě na to, jak mne ostatní mohou vidět,**

jsem opravdu plachý a je lehké mne přivést do rozpaků. ③ ② ① ○ ① ② ③ jsem lhostejný k tomu, co si o mně lidé myslí.

**Položka 25: Když cestuji autem ve městě, ve kterém jsem nikdy předtím nebyl, raději**

řídím sám. ③ ② ① ○ ① ② ③ nechám někoho jiného, aby řídil.

**Položka 30: Když jedu na dovolenou,**

nerad trávím mnoho času plánováním cesty. ③ ② ① ○ ① ② ③ užívám si plánování dovolené stejně jako dovolenou samotnou.

**Položka 33: Když poslouchám nějakého řečníka,**

neujde mi žádná chyba v jeho argumentaci. ③ ② ① ○ ① ② ③ všímám si toho, co si v jeho projevu zaslouží pochvalu.

**Položka 36: Když dostávám poštou hodně dopisů,**

obvykle je neotvírám a nechám je nahromadit. ③ ② ① ○ ① ② ③ rychle je projdu a vyhazuji ty, které nechci.

**Položka 37: Když mám zaujmout stanovisko k něčemu důležitému, nejprve**

zváším, jaký by všechny výsledky mohly mít dopad pro mne nebo pro lidi, na kterých mi záleží. ③②①○①②③ objektivně a nezaujatě shrnu a analyzuji dostupné informace.

**Položka 44: Raději bych byl, aby mě ostatní považovali za**

logicky uvažujícího člověka. ③②①○①②③ velmi citlivého a soucitného člověka.

**Položka 49: Pokud si koupím něco nového, co se musí sestavit,**

raději si nejprve přečtu návod a postupuji podle jeho pokynů. ③②①○①②③ postupuji tak, že nejprve složím vše, co zjevně patří k sobě a pouze v případě potřeby se podívám na návod.

**Položka 52: Raději bych četl nebo poslouchal**

poezii, plnou krásných slov a obrátů. ③②①○①②③ detailní popis známé historické události.

**Položka 54: Co se týče věnování pozornosti detailům,**

málokdy mi něco unikne. ③②①○①②③ nejsou pro mě důležité, vidím celek.

**Položka 57: Více si vážím a obdivuji toho, kdo je**

výjimečně schopný. ③②①○①②③ opravdový a upřímný.

**Položka 58: Pokouším se**

nevnímat, když někdo projevuje nějaké emoce. ③②①○①②③ být vnímavý k pocitům lidí okolo mne.

**Položka 61: V podstatě se**

na svůj další život dívám pesimisticky. ③②①○①②③ na svůj další život dívám optimisticky.

**Položka 64: Na kurzech mám rád takové učitele a lektory, kteří**

dovedou obměňovat program. ③②①○①②③ trvají na přesném plánu výuky.

## 2. ČÁST

Následujících 6 tvrzení má více variant zakončení (obvykle čtyři). U každé varianty posuďte, nakolik Vás vystihuje. Míru vyjádříte přeškrtnutím jednoho čísla na škále 1-7.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
vůbec mne nevystihuje	nevystihuje mne	spíše mne nevystihuje	nelze říci, že vystihuje, ani že nevystihuje	trochu mne vystihuje	vystihuje mne	úplně mne vystihuje

Příklad:

Zakládám si na tom, že		vůbec mne nevystihuje					úplně mne vystihuje	
A.	Co dělám, dělám dokonale	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
B.	Umím jít za svým přesvědčením	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C.	Vždy vyhrávám	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
D.	Stojím si za vším, co dělám	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

### Tvrzení 72: Od svého zaměstnání očekávám:

A.	svobodu v tom, jak svou práci udělám.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
B.	jistotu a neměnné, stabilní prostředí.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C.	příležitost využít svých rozumových schopností.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
D.	šanci změnit svět k lepšímu.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

### Tvrzení 73: Spíše se pustím do nového projektu, protože

A.	je to má povinnost.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
B.	mě může proslavit.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C.	je zajímavý.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
D.	je riskantní, ale finanční odměna je fantastická.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

**Tvrzení 74: Moje ideální práce by**

- |    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A. | mi poskytla průměrný, ale jistý příjem.                                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| B. | mi nabídla spolupracovníky, které bych měl rád a na kterých by mi záleželo. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| C. | byla zajímavá a intelektuálně stimulující.                                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| D. | mi nabízela opravdové výzvy každý den.                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

**Tvrzení 75: Mezi silnými stránkami, které přináším týmu jako jeho člen, figuruje na předním místě**

- |    |  |   |   |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| A. | stoprocentní výkon a rázná řešení.             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| B. | příspěvní novými nápady a koncepty.            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| C. | ohled na pocity, potřeby a východiska druhých. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| D. | motivování lidí.                               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

**Tvrzení 76: Je pravděpodobnější, že něčemu uvěřím, pokud**

- |    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A. | to je v souladu s tím, o čem jsem přesvědčen. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| B. | to dává smysl z vědeckého hlediska.           | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| C. | to obstálo v diskusi a je praxí prověřeno.    | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

**Tvrzení 77: Mezi svými kvalitami si vážím nejvíce toho, že jsem ten,**

- |    |                                   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| A. | komu opravdu záleží na ostatních. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| B. | kdo je rychlý a spolehlivý.       | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| C. | kdo umí improvizovat.             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| D. | kdo dodržuje pravidla.            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

### 3. ČÁST

V následujících položkách od 78 do 116 si můžete vybrat mezi dvěma možnostmi, jak popsat sám sebe. Vyberte takovou možnost, která Vás lépe vystihuje. Svou odpověď zaznamenávejte u každé položky na škále "3", "2", "1", "O", "1", "2", "3" podle toho, jak Vás jedna (či druhá) z uváděných možností přesně vystihuje. Přeskrtněte vždy jen jedno číslo na škále.

*Pokud Vás preferovaná možnost zcela vystihuje, označte "3".*

*Pokud Vás preferovaná možnost většinou vystihuje, označte "2".*

*Pokud Vás preferovaná možnost částečně vystihuje, označte "1".*

*Pokud se nedokážete rozhodnout, která z uvedených možností Vás lépe vystihuje, přeskrtněte "O".*

*Příklad:*

Rozvážný	③②①○①②③	Zbrklý
----------	---------	--------

<b>Položka 84:</b> Intuitivní	③②①○①②③	Rozumový
<b>Položka 92:</b> Přizpůsobivý	③②①○①②③	Tvrdohlavý
<b>Položka 93:</b> Zaměřený na detail	③②①○①②③	Zaměřený na celek
<b>Položka 95:</b> Ovlivňující	③②①○①②③	Přizpůsobující se
<b>Položka 99:</b> Smířlivý	③②①○①②③	Nekompromisní
<b>Položka 106:</b> Upřímný	③②①○①②③	Diplomatický
<b>Položka 109:</b> Konformní	③②①○①②③	Nekonformní
<b>Položka 110:</b> Smělý	③②①○①②③	Stydlivý
<b>Položka 111:</b> Důvěřivý	③②①○①②③	Nedůvěřivý

Děkujeme za Váš čas, který jste strávili vyplňováním tohoto dotazníku.

# Dotazník typologie osobnosti GPOP

Česká adaptace Golden Personality Type Profiler™

autor John P. Golden

Závěrečná zpráva o výsledku pro

Příklad

Číslo: 2890001031

Profil: ESTJ

Copyright © Hogrefe - Testcentrum 2009

Copyright © 2002, 2004 – Golden, LLC. Estero, FL USA. The Golden Personality Type Profiler™ is licensed to Verlag Hans Huber, Bern under Agreement with Golden, LLC. All rights reserved.

# OBSAH

Úvod

Základní informace

Vysvětlení výstupu z diagnostiky

Zpráva o vašem výsledku

Globální škály (procenta)

Odkud čerpáte svou psychickou energii

Jak zpravidla vnímáte skutečnost

Jak se zpravidla rozhodujete

Životní styl - co je patrné navenek

Jak reagujete na stres

Tabulka osobnostních typů

Krátké popisy šestnácti typů



## ÚVOD

Dotazník typologie osobnosti - GPOP vám umožní lépe porozumět vaší osobnosti a získat nový pohled na svou vlastní osobu.

Osobnost popisuje to, co z vás činí jedinečnou bytost a co je pro vás charakteristické. Osobnost se zviditelňuje v tom, co říkáte, jak se chováte a jak se rozhodujete. Porozumět lépe vlastní osobě je předpokladem osobnostního vývoje. Pokud správně reflektujete vlastní chování a pokud víte, jak reagujete na lidi a věci, získáte v kontaktu s okolním světem vyšší kompetence.

## ZÁKLADNÍ INFORMACE

GPOP je spolehlivým nástrojem, který je teoreticky podložený a zakládá se na vědeckém základním výzkumu.

Vychází z následujících předpokladů:

- Rozdíly v osobnosti se projevují různými sklony, resp. preferencemi.
- Různé sklony se dají přiřadit deseti globálním škálám, které jsou kombinovány do dvojic:
  - extraverte (E) a introverze (I)
  - smysly (S) a intuice (N)
  - myšlení (T) a cítění (F)
  - řád a struktura (J) a flexibilita a bezprostřednost (P)
  - napětí a uvolnění

Na základě vašich odpovědí budou stanoveny hodnoty jednotlivých škál a podle celkového výsledku bude vybrán váš osobnostní typ ze 16 osobnostních vzorců. Každé dimenzi je přiřazeno vždy pět konstruktů (pomocné škály), které popisují individuální rozdíly ještě přesněji.

## VYSVĚTLENÍ VÝSTUPU Z DIAGNOSTIKY

- *Důkladný popis vašeho profilu (zpráva o vašem výsledku):*

Na základě vašich odpovědí získáte odpovídající popis profilu (s návodem k možné práci s textem). Výsledky jsou přiřazeny vám individuálně, některé se ovšem vztahují k vašemu typu jako skupině. Proto jsou ty výsledky, které se více vztahují k celé skupině, popisem toho, jak se osobnosti tohoto typu chovají obvykle. Detailní popisy jsou zaměřeny na charakteristické projevy chování a prožívání. To samozřejmě nemusí za všech okolností platit pro vás.

- *Vaše hodnoty v globálních škálách (přehled):*

Diagram ukazuje váš výsledek v procentech (PR). Možná si všimnete, že při součtu nedají obě škály jedné dimenze vždy přesně 100%.

Příklad: Procento 84% na škále extraverte znamená, že 84% dotazovaných má nižší nebo stejný výsledek jako vy a 16% dotazovaných má výsledek na škále extraverte vyšší. Procento 2% na škále introverze znamená, že 2% dotazovaných má nižší nebo stejný výsledek jako vy a 98% dotazovaných má výsledek na škále introverze vyšší.

- *Globální škály a příslušné pomocné škály:*

Po krátkém vysvětlení globálních škál najdete komentář, který vám má pomoci při interpretaci grafického výstupu. Např. „**Výsledky ukazují na preferenci extraverte.**“

Možné komentáře jsou:

- není preferován ani jeden z uvedených pólů (není rozdíl)
- výsledky naznačují tendenci k preferenci (velmi malý rozdíl)
- výsledky ukazují tendenci k preferenci (malý rozdíl)
- výsledky ukazují na preferenci (jasný rozdíl)
- výsledky ukazují na výraznou preferenci (výrazný rozdíl)
- výsledky ukazují na velmi výraznou preferenci (velmi výrazný rozdíl)

Tyto rozdíly se určí tak, že od vyšší hodnoty globální škály se odečte nižší hodnota.

V popisu škál najdete projevy chování a prožívání charakteristické pro příslušný typ osobnosti.

Na základě uvedených popisů lépe poznáte:

- odkud čerpáte svou psychickou energii
- jak zpravidla vnímáte skutečnost
- jak se zpravidla rozhodujete
- svůj životní styl
- jak reagujete na stres

- Barvy v diagramech mají následující význam:



Sklon k výraznějšímu projevu je označen modře.



Sklon k málo výraznému projevu je označen zeleně.



Oranžově jsou vyznačené pomocné škály, které leží mimo vzorce, které můžeme očekávat na základě hodnot globálních škál.

## ZPRÁVA O VAŠEM VÝSLEDKU

Váš osobní profil:

### **ESTJ**

Extraverze (E)

Smysly (S)

Myšlení (T)

Řád a struktura (J)

### Krátký popis typu

**ESTJ** – Praktičtí; realističtí. Plánují a organizují různé akce. Musí si dát pozor na to, aby nezapomněli na osobní potřeby druhých lidí. Jsou experty na to, jak operativně něco uskutečnit. Za směrodatné považují pouze výsledky. Jsou přímí a vystupují rezolutně. Problémy řeší přímo a rozhodně.

Navenek projevují spíše analyticky hodnotící stránku, vnitřně se spoléhají spíše na realističnost.

## Detailní popis profilu

*Prosím, pečlivě si přečtěte následující popis. Poznačte si následující aspekty:*

- *to, co vás dobře vystihuje, označte vykřičníkem (!),*
- *to, co je sporné, označte otazníkem (?),*
- *to, co se vám zdá naprosto neodpovídající, označte vlnovkou (~).*

*Rozhodující je váš osobní názor.*

Dokážete výborně organizovat. Používáte svou schopnost logicky myslet, abyste toho ve svém životě dostal/a co nejvíce pod svou kontrolu. Jste v pohodě, pokud vám okolnosti umožní všechno naplánovat, sehnat potřebná fakta, určit cíle, naplánovat průběh věci a zorganizovat potřebné zdroje. Operativní cíle mají zpravidla něco společného s lidmi, věcmi a situacemi, ale určitě ne s teoriemi a idejemi. Jako člověk typu ESTJ důvěřujete informacím, které souvisejí s reálným světem. Jste trpělivý/á, pokud jde o důvěrně známé úkoly a běžnou rutinu. Pracujete vytrvale na dosažení cíle, a sice s vysokou přesností. Užíváte si dobře naplánovaného života, který máte pod kontrolou a ve kterém můžete předvídat, co se stane.

Lidé typu ESTJ jsou ve své podstatě manažerské typy. Svou energii investují do práce. Mají jen málo pochopení pro málo efektivní nebo neužitečnou práci. Mají jasnou představu o pořádně odvedeném díle. Mluví otevřeně a přímo k věci o svých názorech, sklonech, předsudcích a rozhodnutích.

Jako člověk typu ESTJ dáváte při rozhodování přednost jasnému „bud“ a „nebo“. Nejste tolerantní k nejasným poměrům. Když vám někdo prezentuje nějaký nápad, pak vyžadujete i jasný plán s čísly, daty a fakty. Pak se teprve rozhodnete, jestli do něj budete investovat čas a energii. Pokud neusměrníte své tempo a neposlechnete si i náhled druhých lidí na věc, může se stát, že se rozhodnete příliš rychle.

Lidé typu ESTJ si vážící harmonického, spořádaného domova, kde vše probíhá v pravidelném rytmu, a kladou důraz na tradiční hodnoty. Je pro ně důležitý majetek. Pokud by si mohli vybrat, vydají např. peníze za užitkový a stabilní nábytek, který jim bude dlouho sloužit. Plýtvání a nadměrný konzum je dokážou rozzlobit. Jejich smysl pro zodpovědnost je velmi výrazný a žene je kupředu, což s sebou nese i to, že na sebe berou víc a víc úkolů.

Na základě organizačního talentu a schopnosti pozorovat tvoří osoby s tímto typem osobnosti pilíře nejruznějších občanských iniciativ a sociálních skupin. Lidé typu ESTJ mají schopnost vidět v každé situaci věci z praktického a střízlivého pohledu, což lidé v jejich okruhu dokážou ocenit. Lidé typu ESTJ jsou zaměřeni na konkrétní výsledky, nastavují vysoký standard, hodnotí a dbají o věc.

## **VÁŠ PŘÍSPĚVEK V RÁMCI ORGANIZACE**

- Pečlivě vyřizujete své úkoly, včas a dotažené do detailu.
- Zajímají vás jen výsledky.
- Dokážete výborně vybudovat účinné systémy.
- Zaměřujete se na konkrétní činy a neváháte, pokud je to nutné, jít do akce v první řadě.
- Jste založený/á prakticky a realisticky a vážíte si aktuálních, zaručených a praktických aplikací.
- Krok za krokem se blížíte ke svému cíli.
- Problémy řešíte přímo a rozhodně.
- Rád/a organizujete a strukturujete.
- Máte rád/a ten pocit, kdy si můžete odškrtnout ze seznamu vyřízený úkol.
- Nechápete, proč by se mělo něco měnit, když věci podle vašeho názoru běží tak, jak mají.

## **STYL VEDENÍ, KTERÉMU DÁVÁTE PŘEDNOST**

- Jste zrozen/a pro administrativu řízení zdrojů a projektů.
- Zaměřujete se především na práci, ale už méně na lidi, kteří ji vykonávají. Kladně hodnotíte ty, kteří si to svým výkonem zasloužili.
- Pokud chcete proniknout k jádru věci, postupujete přímo a rezolutně.
- Používáte vyzkoušené, zavedené metody, abyste dosáhli výsledku v krátké době.
- Pokud jde o změny, jste spíše konzervativní.
- Kladete si vysoké cíle a držíte se jich.
- Jste přesvědčen/a, že je možné vybudovat si autoritu časem, pokud člověk vykazuje pozitivní výsledky.

## **KOMUNIKAČNÍ STYL, KTERÉMU DÁVÁTE PŘEDNOST**

- Mluvíte energicky a důrazně.
- Odpovídáte rychle a spontánně.
- S ostatními lidmi komunikujete raději ústně, než abyste posílal/a písemná sdělení.
- Stručně, jasně, výstižně – to je váš přístup. Věci, které říkáte, jsou objektivní a kladou důraz na přesnost a jasnost myšlenek.
- Při mluvení jste konkrétní, vyhýbáte se abstrakci a teoriím.
- Při prezentaci se držíte faktů a nabízíte praktické užití.
- Necháte se přesvědčit a přesvědčujete druhé prostřednictvím řádné, objektivní argumentace.

## **CO VÁS MOTIVUJE A DEMOTIVUJE**

- Dáváte přednost stabilnímu, bezpečnému a předvídatelnému prostředí.
- Vyhledáváte příležitosti, jak spolupracovat s lidmi, kteří dokáží vytrvat u jedné věci.
- Dáváte přednost prostředí, ve kterém se dostanete do kontaktu s dalšími lidmi.
- Nejlépe se vám pracuje v atmosféře, která vám dává pocit, že toto je pro vás to pravé místo.
- Chtěl/a byste vědět, že vaše snaha se zaručeně a konkrétně vyplatí.

- Raději se vyhýbáte situacím, ve kterých nemůžete mít žádnou zodpovědnost ani kontrolu.

### **VÁŠ PŘÍSPĚVEK V TÝMU**

- Jste týmový hráč/ týmová hráčka.
- Jste motor, který uvádí do chodu plánování a realizaci.
- Vyzýváte ostatní, aby se poměřovali s vysokou laťkou vašich výtečných výkonů.
- Myslíte převážně na konkrétní přítomnost a nikoliv na budoucnost.
- Vaše příspěvky jsou střízlivé a přímé.
- Frustruje vás, pokud sedíte na nějaké poradě, kde se účastníci nedokáží držet podstaty věci nebo kde se nedodrží původní plán porady.
- Nemáte rád/a aktivity, při kterých ztrácíte čas nebo které odvádějí pozornost od pracovních úkolů.

### **VÁŠ OSOBNÍ STYL UČENÍ**

- Dáváte přednost strukturovaným lekcím s jasným vzdělávacím cílem a nerad/a se odchylujete od studijního plánu.
- Nejlépe se vám učí o konkrétních věcech, které si můžete procvičit – nevadí vám učení nazpaměť ani testy.
- Dáváte přednost učební látce, ve které jsou zprostředkována fakta. Máte malé pochopení pro nepoužitelné koncepty.
- Od vedoucích kurzu očekáváte férovost, předvídatelnost a důsledné průběžné dodržování pravidel.

### **NĚKOLIK TIPŮ PRO OSOBNÍ ROZVOJ**

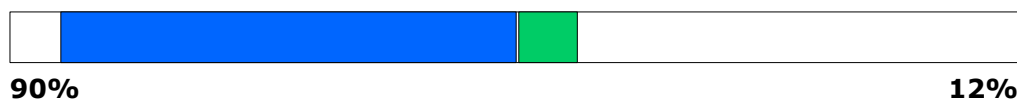
- Máte sklony chovat se občas neomaleně; pokuste se brát ohledy na potřeby, přání a pocity druhých lidí.
- Pravidelně přemýšlejte o svých očekáváních vůči druhým lidem – to je důležité, pokud chcete druhé lidi motivovat.
- Trénujte umění zprostředkování pozitivní zpětné vazby.
- Buďte otevřen/a novým metodám, jak některé věci dělat; vyslechněte nápady, alternativy a informace od druhých lidí.
- Věnujte více pozornosti nadřazeným souvislostem, abyste v nich mohl/a zakotvit krátkodobé cíle.

## GLOBALNÍ ŠKÁLY (PROCENTA)

### Energie

E - extroverze

I - introverze



### Vnímání

S - smysly

N - intuice



### Rozhodování

T - myšlení

F - cítění



### Životní styl

J - řád a struktura

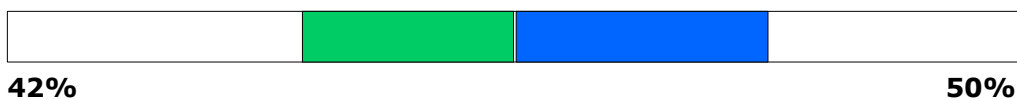
P - flexibilita a bezprostřednost



### Stres

A - napětí

G - uvolnění



## ODKUD ČERPÁTE SVOU PSYCHICKOU ENERGII

**extraverze**

**introverze**



Lidé s převahou extraverze se obracejí navenek, pokud chtějí čerpat energii. Svou pozornost zaměřují na druhé lidi a na věci okolo sebe. Většina z nich má ráda společnost, ráda mluví a zaměřuje se na své sociální prostředí. Jsou spíše aktivní a neobracejí se často do svého nitra.

Lidé s převahou introverze nacházejí zdroj energie především sami v sobě. Soustředí se na vlastní myšlenky, nápady a pocity. Dávají přednost udržování několika málo přátelských vztahů, které jsou velmi blízké. Takoví lidé se stahují sami do sebe, nejdříve o svých představách pečlivě přemýšlejí a pak je teprve sdělí ostatním. Potřebují čas pro sebe, stranou všeho hluku a ruchu.

**Výsledky ukazují na velmi výraznou preferenci extraverze.**

### Škály rysů pro extraverzi a introverzi

**energičnost**

**poklidnost**



- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| • Přístupnost a přátelský vztah k lidem.     | • Chová se zdrženlivě.            |
| • Aktivní a hovorný/á v kontaktu.            | • Působí přemýšlivě.              |
| • Vyzařuje energii a má nezaměnitelný výraz. | • Působí tichým a klidným dojmem. |

**orientace na společnost**

**orientace na soukromí**





- S radostí sdílí společnost mnoha lidí.
- Dává přednost podnětům přicházejícím z okolí.
- Tráví svůj volný čas rád/a s druhými lidmi.

- Pracuje raději sám/sama.
- Potřebuje soukromou sféru a možnost uchýlit se na klidné místo.
- Tráví svůj volný čas rád/a doma.

#### vstřícnost

#### rezervovanost

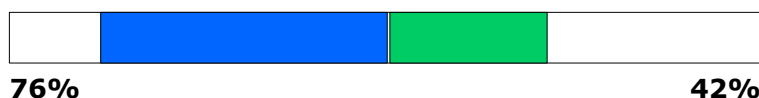


- Působí přátelsky.
- Zdá se, že má rád/a kontakty.
- Rychle vytváří nové vztahy.

- Zachovává si odstup.
- Obrácený/á do sebe.
- Navázání vztahu vyžaduje určitý čas.

#### iniciativnost

#### zdrženlivost

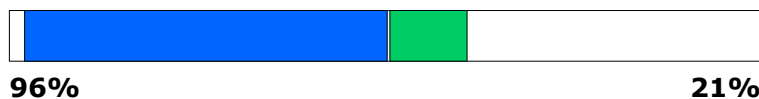


- K cizím lidem přistupuje s otevřeností.
- Podněcuje kontakty.
- Podílí se s radostí na zábavě.

- Chová se zdrženlivě vůči cizím lidem.
- Drží se spíše v pozadí.
- Zabývá se rád/a vlastními záležitostmi.

#### spontánnost

#### uvážlivost



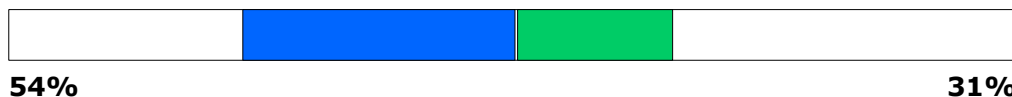
- Obratný/á v řeči a pohotový/á.
- Rád/a se seznamuje s novými lidmi.

- Má rád/a, když má dost času na přemýšlení.
- Odpočine si při činnostech, jako je například četba knihy.

## JAK ZPRAVIDLA VNÍMÁTE SKUTEČNOST

smysly

intuice



Smyslově vnímající lidé věří více informacím, které jsou přístupné prostřednictvím některého ze smyslů. Takoví lidé žijí spíše v přítomnosti, řídí se podle konkrétních faktů a spoléhají se na to, co je uchopitelné a známé.

Intuitivně vnímající lidé používají informace přicházející skrze smysly jako výchozí body, ze kterých zjišťují další možnosti. Tito lidé jsou zaměřeni spíše na budoucnost, jsou otevření a dávají přednost teoriím a vytváření koncepcí.

**Výsledek ukazuje tendenci k preferenci realističnosti.**

### Škály rysů pro smysly a intuici

praktičnost

inovátorství



- |                                       |                                    |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| • Drží se faktů.                      | • Sleduje nové trendy.             |
| • Dává přednost osvědčeným metodám.   | • Vyhledává nové metody.           |
| • Působí konvenčně a udržuje hodnoty. | • Působí nekonvenčně a vynalézavě. |

konkrétnost

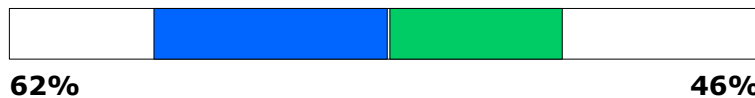
abstraktnost



- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| • Vztahuje se přednostně k objektivním předmětům. | • Vztahuje se k ideálům a vizím. |
| • Zaměřuje se na praktické/empirické předměty.    | • Přemýšlí o různých teoriích.   |

**realističnost**

**imaginativnost**



- Klade důraz na zdravý lidský rozum.
- Dává přednost jasnému způsobu vyjadřování.
- Dává přednost přesnému popisu.

- Klade důraz na fantazii a tvořivost.
- Cení si originálního způsobu vyjadřování.
- Vyhovuje mu/jí vyjadřování v metaforách.

**odměny konkrétní**

**odměny abstraktní**



- Reaguje za zajímavé podněty z vnějšku.
- Klade důraz na přímý užitek a okamžitý zisk.

- Reaguje na intelektuální výzvy.
- Hledá napínavé a náročné výzvy.

**stabilita**

**změna**



- Dává přednost stabilitě.
- Rád/a dodržuje pravidla.
- Vyhovují mu/jí tradice.

- Je otevřený/á ke změnám.
- Pevné struktury považuje za omezující.
- Rád/a rozvíjí nové nápady a přístupy.

## JAK SE ZPRAVIDLA ROZHODUJETE

myšlení

cítění



Lidé, kteří se rozhodují na základě myšlení, dávají přednost objektivním a logickým argumentům. Mají sklon k tomu, nezabývat se osobně lidmi a věcmi v okolí.

Lidé, kteří se rozhodují na základě cítění, dávají přednost osobnímu zjišťování subjektivních hodnot a různých úhlů pohledu na věc. Stále přemýšlí o tom, jaké důsledky bude rozhodnutí mít pro druhého.

**Výsledky ukazují na výraznou preferenci analytického rozhodování.**

### Škály rysů pro myšlení a cítění

racionalita

empatie



- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| • Působí velmi realisticky.                               | • Působí empaticky.                   |
| • I ve velmi emocionálních situacích se chová racionálně. | • Dokáže projevit pochopení a soucit. |

objektivita

subjektivita



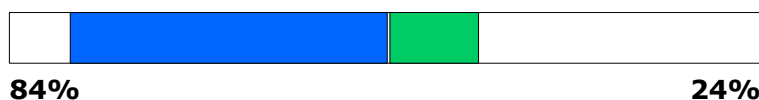
- |   |   |
|---|---|
| • Dává přednost logicky zdůvodnitelnému stanovisku. | • Dává přednost stanovisku, pro které se nadchne. |
| • Rozhoduje se převážně analyticky.                 | • Rozhoduje se ohleduplně.                        |
| • Působí věcně.                                     | • Hodně mu/jí záleží na lidech.                   |

**autonomie****autenticita**

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klade důraz na kompetence a schopnost logického myšlení.</li> <li>• Kritizuje ostatní, pokud to je nutné.</li> <li>• Zaměřuje se na obecné principy.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klade důraz na autenticitu a osobní angažovanost.</li> <li>• Dokáže ocenit druhého.</li> <li>• Orientuje se podle osobních hodnot.</li> </ul> |
|--|--|

**vůdcovství****adaptabilita**

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Má dobře vyvinutou schopnost prosadit se.</li> <li>• Směřuje co nejefektivněji k nalezení řešení situace.</li> <li>• Dává přednost soutěžím a konkurenčnímu prostředí.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Má dobře vyvinutou schopnost přizpůsobit se.</li> <li>• Zaměřuje se především na poskytování emocionální opory.</li> <li>• Dává přednost situacím, ve kterých se všichni vzájemně podporují.</li> </ul> |
|--|--|

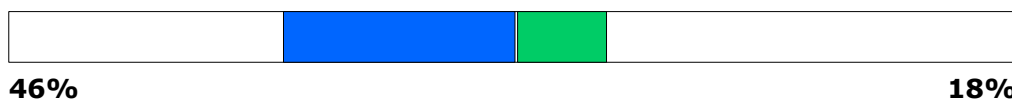
**kritičnost****akceptace**

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Má jasnou představu a je skeptický/á.</li> <li>• Soustředí se na nedostatky.</li> <li>• Dává přímou zpětnou vazbu.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je ochotný/á ke kompromisu.</li> <li>• Soustředí se na zdůraznění pozitivních stránek.</li> <li>• Dává přednost diplomatickému způsobu vyjadřování.</li> </ul> |
|--|---|

## ŽIVOTNÍ STYL - CO JE PATRNÉ NAVENEK

**řád a struktura**

**flexibilita a bezprostřednost**



Lidé, kteří ovládají řád a strukturu, také často rozhodují, upřednostňují systematicky uspořádaný životní styl a mají v oblibě plánování.

Lidé, kteří dávají přednost flexibilitě a bezprostřednosti, mají pružný, otevřený životní styl. Vyčkávají, než se rozhodnou. Shromažďují všechny přicházející informace, dávají přednost relativně nestrukturovanému prostředí a jsou většinou velmi spontánní a přizpůsobiví.

**Výsledek ukazuje tendenci k preferenci orientace na struktury.**

Škály rysů pro řád a strukturu a flexibilitu a bezprostřednost

**zaměření na cíl**

**zaměření na proces**

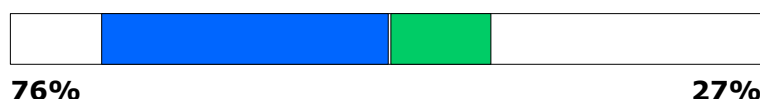


- Klade důraz na pečlivé plánování.
- Nejasnosti řeší v předstihu.
- Vytváří plány, jak bude něco probíhat.

- V projektech dává přednost rámcovému plánování.
- Potřebuje volný prostor a spontánnost.
- Plány dokáže přizpůsobit změnám okolností.

**strukturovanost**

**impulzivita**



- Dává přednost strukturovanému průběhu činností.

- Dává přednost volnému prostoru pro změnu plánu.

- Klade důraz na přesně provedenou práci.
- Při práci na úkolu působí velmi soustředěně.
- Radost z úkolu je na prvním místě.
- Nechá se snadno rozptýlit.

#### rozhodnost

#### uvolněnost



- Věci vyřizuje okamžitě.
- Klade důraz na přesnost.
- Čeká s vyřízením úkolu často až do poslední minuty.
- Klade důraz na pružnost.

#### smysl pro detail

#### smysl pro celek



- Nevadí mu/jí rutinní úkoly.
- Má sklony k opatrnosti.
- Dává přednost postupu po jednotlivých krocích.
- Rychle pocítí nudu při vykonávání rutinních úkolů
- Je spíše důvěřivý/á
- Zároveň sleduje několik cílů

#### jistota

#### otevřenost příležitostem



- Dává přednost stabilnímu prostředí.
- Řídí se podle vědeckých zjištění a faktů.
- Cítí se dobře v proměnlivém prostředí.
- Rád/a se rozhoduje podle situace.

## JAK REAGUJETE NA STRES

**napětí**

**uvolnění**



Vysoká hodnota „napětí“ ukazuje, že takoví lidé si snadno dělají starosti nebo dostanou strach, pokud se objeví nečekaná situace, běh věcí je narušen bezohlednými lidmi nebo nečekanými událostmi.

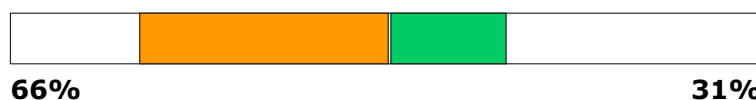
Vysoká hodnota „uvolnění“ ukazuje, že takoví lidé i v průběhu událostí, které nejsou zcela příjemné, zůstávají zpravidla v klidu a myslí optimisticky.

**Výsledky naznačují tendenci k preferenci uvolnění.**

### Škály rysů pro napětí a uvolnění

**skepticismus**

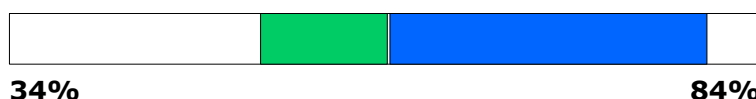
**důvěřivost**



- Často si dělá starosti.
- Vnímá spíše negativní stránky života.
- Hledí do budoucnosti s důvěrou.
- Vnímá spíše pozitivní stránky života.

**ustaranost**

**vyrovnanost**



- Často přemýšlí o problémech.
- Hodně věcí si bere osobně, často reaguje podrážděně.
- Málokdy myslí na problémy.
- Ostatní ho/ji nedokážou vyvést z klidu.



**opatrnost**

**statečnost**

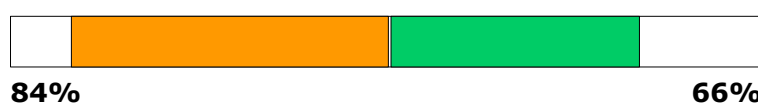


- Vnímá svou nesmělost.
- Působí ustaraně.

- Vnímá své sebevědomí.
- Působí vesele a bezstarostně.

**negativní naladění**

**pozitivní naladění**

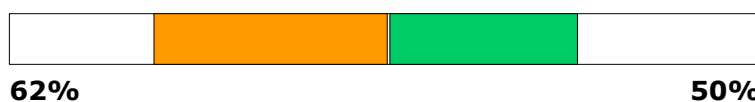


- Nečekané změny plánu jsou prožívané jako nepříjemnost.

- Nečekané změny plánu jsou vnímány jako šance.

**pesimismus**

**optimismus**



- Často je na rozpacích ze svých rozhodnutí a z kontaktu s druhými lidmi.

- Vnímá věci pozitivně a za svými rozhodnutími si sebevědomě stojí.

## TABULKA OSOBNOSTNÍCH TYPŮ

Tabulka osobnostních typů poskytuje přehled o všech 16 profilech. Váš osobní profil je barevně zvýrazněný.

Tento přehled můžete použít při práci ve skupině, abyste s poradcem resp. poradkyní mohli rozebrat dynamiku v týmu. Také můžete nahlédnout na vlastní osobnostní vývoj: Jedna z dimenzí S, N, T nebo F, která se neobjevuje ve vašem profilu, může naznačit cestu pro váš osobní rozvoj (coaching); prostřednictvím další dimenze, které nedáváte přednost, na vás pravděpodobně působí stres .

<b>ISTJ</b> Coaching: cítění (F) Stres: intuice (N)	<b>ISFJ</b> Coaching: myšlení (T) Stres: intuice (N)	<b>INFJ</b> Coaching: myšlení (T) Stres: smysly (S)	<b>INTJ</b> Coaching: cítění (F) Stres: smysly (S)
<b>ISTP</b> Coaching: intuice (N) Stres: cítění (F)	<b>ISFP</b> Coaching: intuice (N) Stres: myšlení (T)	<b>INFP</b> Coaching: smysly (S) Stres: myšlení (T)	<b>INTP</b> Coaching: smysly (S) Stres: cítění (F)
<b>ESTP</b> Coaching: cítění (F) Stres: intuice (N)	<b>ESFP</b> Coaching: myšlení (T) Stres: intuice (N)	<b>ENFP</b> Coaching: myšlení (T) Stres: smysly (S)	<b>ENTP</b> Coaching: cítění (F) Stres: smysly (S)
<b>ESTJ</b> Coaching: intuice (N) Stres: cítění (F)	<b>ESFJ</b> Coaching: intuice (N) Stres: myšlení (T)	<b>ENFJ</b> Coaching: smysly (S) Stres: myšlení (T)	<b>ENTJ</b> Coaching: smysly (S) Stres: cítění (F)

## KRÁTKÉ POPISY ŠESTNÁCTI TYPŮ

**ISTJ** – Střízliví; spolehliví; přesní; ustálení. Mají silný smysl pro realitu, vyžadují měřitelné výsledky. Vyhovuje jim struktura, řád a stálost. Jejich pozornost je obrácena k bezprostředním potřebám organizace. Mohou být nepružní. Myslí na konkrétní úkoly, které je čekají. Ptají se po tom, co přináší konkrétní užitek.

Navenek projevují spíše analyticky hodnotící stránku, vnitřně se spoléhají spíše na realističnost a smyslové vnímání.

**ISFJ** – Pilní; pečliví; odpovědní. Starají se o stabilitu a důvěryhodnost. Podporují, pomáhají, přikládají ruku k dílu a vykonávají, co je třeba. Využívají své zkušenosti, mají zájem o okamžité, viditelné výsledky. Vyhýbají se abstraktním konceptům. Dbají na jasný směr, chtějí mít jasný rámec a zaručují spolehlivost.

Navenek projevují spíše subjektivně hodnotící stránku, vnitřně se spoléhají spíše na realističnost a smyslové vnímání.

**INFJ** – Tvořiví a vytrvalí. Angažují se pro druhé – nenápadně, účinně, osobně. Vyhovují jim komplexní problémy, které mají co dělat s lidmi i věcmi. Věří tomu, o co se zasazují. Dokáží se upnout k určité vizi. Dbají o široký přehled v souvislostech. Mají koncepty orientované na budoucnost a potřebují jasné struktury.

Navenek projevují spíše subjektivně hodnotící stránku, vnitřně se spoléhají spíše na intuitivní vnímání.

**INTJ** – Originální v myšlení; vytrvalí, pokud jde o vlastní ideje a cíle. Soustředí se na kritická témata. Jsou nezávislí; plánují koncepčně na abstraktní úrovni; mistrovsky ovládají ideje a systémy. Plánují strategicky. V komunikaci se soustředí jen na podstatné, můžou ztratit ze zřetele emocionální stránku člověka. Jsou to novátoři.

Navenek projevují spíše analyticky hodnotící stránku, vnitřně se spoléhají spíše na intuitivní vnímání.

**ISTP** – Bdělí a pozorní pozorovatelé. Nohama stojí pevně na zemi. Ptají se, co se stane, jak se to stane a jestli to bude k užítku. Užívají si přítomného okamžiku. Rádi řeší konkrétní problémy. Jsou prakticky založení. Milují skrytý humor. Někdy si nedokáží uvědomit dlouhodobé důsledky. V myšlení jsou konkrétní a přímočaří. Jsou pružní a rychle reagují.

Navenek projevují spíše realističnost, vnitřně se spoléhají spíše na analytické rozhodování.

**ISFP** – Přívětiví; vřelí. Jsou citliví; upřímní, přímí, precizní. Dokáží se dobře vžít do druhých, v krizích jsou schopni utřídit informace. Jsou loajální spolupracovníci svých organizací. Termíny jsou pro ně jen příležitostné záchytné body. Dávají přednost konkrétním projektům, ve kterých jsou požadovány konkrétní činy a měřitelné výsledky.

Navenek projevují spíše realističnost, vnitřně se spoléhají spíše na hodnotové rozhodování.

**INFP** – Spolehliví; odpovědní se smyslem pro povinnost – z přesvědčení. Pokoušejí se porozumět a očekávají pochopení. Soustředí se na projekty, které pro ně mají hlubší smysl. Druhé řídí nepřímě, ze zákulisí. Usilují o jednotu a harmonii. Dbají na to, aby nápady byly uskutečnitelné. Zajišťují inspiraci.

Navenek projevují spíše intuitivnost, vnitřně se spoléhají spíše na hodnotové rozhodování.

**INTP** – Geniální teoretici; originální; hledají poznání; neprosazují se. Dokáží dobře pojmenovat základní principy komplexního systému. Stále se snaží doplňovat své znalosti a kompetence. Musí dbát na to, aby do svých představ započítali i ostatní lidi. Vysoce hodnotí expertní znalosti a jsou strategové – vizionáři.

Navenek projevují spíše intuici, vnitřně se spoléhají spíše na analytické rozhodování.

**ESTP** – Věcní; „spěchej pomalu“; spontánní; praktičtí. Přistupují k věcem s optimismem, snaží se je zvládnout; dávají přednost věcem, které lze uchopit, rozebrat a znovu složit. Zkušenosti jsou pro ně důležitější než teorie. Vyžadují vyšší tempo a pružnost. Dbají na priority a cíle. Dobře se přizpůsobují.

Navenek projevují spíše realističnost, vnitřně se spoléhají spíše na analytický úsudek.

**ESFP** – Otevření; veselé povahy; spontánní. Snadno přemluví lidi ke spolupráci. Dávají přednost pracím, které jsou konkrétní, uchopitelné a praktické. Chtějí dosáhnout užitku „pro lidi“. Dobře vyjednávají. Musí udržovat rovnováhu mezi naléhavými pracovními úkoly a společenským životem. V týmu udržují společného ducha. Práce jim musí přinášet radost. Navenek projevují spíše realističnost, vnitřně se spoléhají spíše na subjektivně hodnotící stránku.

**ENFP** – Duchaplní; tvořiví; spontánní. Stále vyhledávají nové možnosti. Působí inspirujícím dojmem. Často se spoléhají na schopnost improvizace, přesvědčují svým sebevědomím. Hovoří energicky a s nadšením. Potřebují určitou strategii postupu. Život je pro ně napínavým dobrodružstvím.

Navenek projevují spíše intuici, vnitřně se spoléhají spíše na subjektivně hodnotící stránku.

**ENTP** – Dynamičtí; orientovaní na budoucnost; podnikaví. Působí inspirujícím dojmem. Jejich cíle leží za viditelným horizontem. Přebírají iniciativu a uvádí do chodu různé změny. Přicházejí s tvořivými nápady. Mají rádi otevřené, komplexně položené otázky. Za určitých okolností se zaplétají do detailů. Od svého okolí očekávají postoj zaměřený na nalézání řešení.

Navenek projevují spíše intuici, vnitřně se spoléhají spíše na analytický úsudek.

**ESTJ** – Praktičtí; realističtí. Plánují a organizují různé akce. Musí si dát pozor na to, aby nezapomněli na osobní potřeby druhých lidí. Jsou experty na to, jak operativně něco uskutečnit. Za směrodatné považují pouze výsledky. Jsou přímí a vystupují rezolutně. Problémy řeší přímo a rozhodně.

Navenek projevují spíše analyticky hodnotící stránku, vnitřně se spoléhají spíše na realističnost.

**ESFJ** – Přátelští; společenští; dbají o vztahy. Oživí profesionální setkání o osobní rozměr. Dokážou dobře organizovat a jsou zakotveni v realitě. Dbají o dodržování dohod. Nenechají se snadno odradit od osobního názoru. Vkládají hodně energie do vytvoření atmosféry spolupráce.

Navenek projevují spíše subjektivně hodnotící stránku, vnitřně se spoléhají spíše na realističnost.

**ENFJ** – Cení si harmonických vztahů, mají silné ideály. Jsou loajální k zaměstnavateli, k partnerovi resp. k partnerce. Dokážou zprostředkovat nadšení. Jsou schopní vést diskusi ohleduplně a s taktem. Musí dávat pozor, aby na sebe nepřevzali příliš mnoho úkolů z ohledu na druhé lidi. V lidech dokážou probudit to nejlepší. Jsou pečliví při plánování.

Navenek projevují spíše subjektivně hodnotící stránku, vnitřně se spoléhají spíše na intuici.

**ENTJ** – Rázní; ovládají formu a strukturu. Chtěli by se ujímat vedení. Nemají pochopení pro nízkou výkonnost. Chtějí, aby se s nimi zacházelo spravedlivě, jsou málo tolerantní k nedokonalosti. Mistrovsky zvládají analýzu a objektivní kritiku. Dlouhodobě plánují a dávají přednost koncepčním návrhům. Pohybují se na úrovni idejí. Jsou otevření kritické zpětné vazbě.

Navenek projevují spíše analyticky hodnotící stránku, vnitřně se spoléhají spíše na intuici.

## GPOP - Dotazník typologie osobnosti - (GPOP)

Český standardizační soubor – studenti VŠ – percentily

Parametr	Hrubý skór	Standardní skór
<b>Globální škály</b>		
Typ osobního profilu	ESTJ	
Energie	78 Výsledky ukazují na velmi výraznou preferenci extraverte.	
Vnímání	23 Výsledek ukazuje tendenci k preferenci realističnosti.	
Rozhodování	55 Výsledky ukazují na výraznou preferenci analytického rozhodování.	
Životní styl	28 Výsledek ukazuje tendenci k preferenci orientace na struktury.	
Stres	-8 Výsledky naznačují tendenci k preferenci uvolnění.	
<b>Extraverze</b>		
E Extraverze	45	90
E Energičnost	13	96
E Orientace na společnost	13	82
E Vstřícnost	7	79
E Iniciativa	5	76
E Spontánnost	7	96
<b>Introverze</b>		
I Introverze	3	12
I Poklidnost	0	31
I Orientace na soukromí	0	21
I Rezervovanost	1	46
I Zdrženlivost	2	42
I Uvážlivost	0	21
<b>Smysly</b>		
S Smysly	17	54
S Praktičnost	4	58
S Konkrétnost	5	54
S Realističnost	5	62
S Odměny konkrétní	1	73
S Stabilita	2	66
<b>Intuíce</b>		
N Intuitivnost	20	31
N Inovátorství	5	34
N Abstraktnost	2	58
N Imaginativnost	3	46
N Odměny abstraktní	5	24
N Změna	5	58
<b>Myšlení</b>		
T Analytické rozhodování	24	76
T Racionalita	8	84
T Objektivita	6	69
T Autonomie	1	46
T Vůdcovství	5	62
T Kritičnost	4	84
<b>Cítění</b>		
F Hodnotové rozhodování	15	21
F Empatie	5	21
F Subjektivita	3	54
F Autenticita	5	54
F Adaptabilita	0	31
F Akceptace	2	24

<b>Řád a struktura</b>		
J Orientace na struktury	28	46
J Zaměření na cíl	9	62
J Strukturovanost	9	76
J Rozhodnost	5	27
J Smysl pro detail	2	50
J Jistota	3	27
<b>Flexibilita a bezprostřednost</b>		
P Orientace na vnímání	13	18
P Zaměření na proces	5	18
P Impulzivita	2	27
P Uvolněnost	2	46
P Smysl pro celek	4	58
P Otevřenost příležitostem	0	69
<b>Napětí</b>		
A Napětí	5	42
A Skepticismus	1	66
A Ustaranost	2	34
A Opatrnost	0	42
A Negativní naladění	2	84
A Pesimismus	0	62
<b>Uvolnění</b>		
G Uvolnění	24	50
G Důvěřivost	6	31
G Vyrovnanost	3	84
G Statečnost	5	82
G Pozitivní naladění	5	66
G Optimismus	5	50

**Frekvence užití určitého stupně odpovědi: (7 stupňová škála, 133 odpovědi)**

Stupeň		Rozložení odpovědí
Stupeň 1	2%	
Stupeň 2	18%	
Stupeň 3	21%	
Stupeň 4	4%	
Stupeň 5	21%	
Stupeň 6	28%	
Stupeň 7	6%	

**Index počtu opakování:**

Ukazatel opakování: 38 (maximální hodnota ukazatele při 133 položkách: 8778); Index: 0 (z intervalu 0 - 1)

Hrubý skóř	St. Skóř	GPOP - Dotazník typologie osobnost - (GPOP)																			
		Gesamtnorm - percentily																			
		min	0,5	2	5	10	-s	20	30	40	m	50	60	70	80	+s	90	95	98	99,5	max
																				Extraverze	
45	90																				E Extraverze
13	96																				E Energičnost
13	82																				E Orientace na společnost
7	79																				E Vstřičnost
5	76																				E Iniciativa
7	96																				E Spontánnost
																				Introverze	
3	12																				I Introverze
0	31																				I Poklidnost
0	21																				I Orientace na soukromí
1	46																				I Rezervovanost
2	42																				I Zdrženlivost
0	21																				I Uváživost
																				Smysly	
17	54																				S Smysly
4	58																				S Praktičnost
5	54																				S Konkrétnost
5	62																				S Realističnost
1	73																				S Odměny konkrétní
2	66																				S Stabilita
																				Intuice	
20	31																				N Intuitivnost
5	34																				N Inovátorství
2	58																				N Abstraktnost
3	46																				N Imaginativnost
5	24																				N Odměny abstraktní
5	58																				N Změna
																				Myšlení	
24	76																				T Analytické rozhodování
8	84																				T Racionalita
6	69																				T Objektivita
1	46																				T Autonomie
5	62																				T Vůdcovství
4	84																				T Kritičnost
																				Cítění	
15	21																				F Hodnotové rozhodování
5	21																				F Empatie
3	54																				F Subjektivita
5	54																				F Autenticita
0	31																				F Adaptabilita
2	24																				F Akceptace
																				Řád a struktura	



[illegible]

**Příloha C: Statistické charakteristiky distribuce HS v subškálách**

Globální škála	Subškála	Průměr	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum	Globální škála	Subškála	Průměr	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum
<b>Extraverze</b>	Energičnost	6,086	4,384	0	15	<b>Introverze</b>	Poklidnost	2,410	3,040	0	13
	Orientace na společnost	9,017	5,093	0	21		Orientace na soukromí	3,374	3,603	0	20
	Vstřícnost	5,149	2,811	0	12		Rezervovanost	2,113	2,157	0	10
	Iniciativa	3,177	2,468	0	11		Zdrženlivost	3,670	2,648	0	12
	Spontánnost	2,698	2,123	0	9		Uvážlivost	2,597	2,107	0	9
<b>Smysly</b>	Praktičnost	6,742	4,611	0	21	<b>Intuice</b>	Inovátorství	5,462	4,507	0	23
	Konkrétnost	4,200	3,196	0	13		Abstraktnost	3,578	3,142	0	14
	Realističnost	4,981	3,249	0	13		Imaginativnost	3,573	3,112	0	15
	Odměny konkrétní	0,821	1,327	0	9		Odměny abstraktní	6,469	2,354	0	12
	Stabilita	2,338	1,836	0	10		Změna	3,889	2,432	0	12
<b>Myšlení</b>	Racionalita	4,397	3,749	0	19	<b>Cítění</b>	Empatie	9,891	4,902	0	22
	Objektivita	4,448	3,165	0	15		Subjektivita	3,889	2,914	0	14
	Autonomie	2,517	2,140	0	11		Autenticita	4,242	2,592	0	12
	Vůdcovství	3,042	2,499	0	12		Adaptabilita	3,964	2,672	0	12
	Kritičnost	2,609	2,043	0	12		Akceptace	3,532	2,157	0	10
<b>Orientace na rozhodování</b>	Zaměření na cíl	7,868	4,728	0	23	<b>Orientace na vnímání</b>	Zaměření na proces	11,135	5,254	0	27
	Strukturovanost	7,006	4,461	0	20		Impulzivita	4,782	3,960	0	18
	Rozhodnost	7,296	4,222	0	18		Uvolněnost	4,540	3,756	0	17
	Smysl pro detail	3,319	2,390	0	12		Smysl pro celek	3,153	2,477	0	12
	Jistota	3,576	1,833	0	9		Otevřenost příležitostem	0,838	1,114	0	6
<b>Napětí</b>	Skepticismus	1,529	2,192	0	14	<b>Uvolnění</b>	Důvěřivost	7,574	3,692	0	15
	Ustaranost	3,006	2,187	0	9		Vyrovnanost	2,097	2,026	0	9
	Opatrnost	1,847	1,907	0	9		Statečnost	2,573	2,090	0	9
	Negativní naladění	1,469	1,505	0	8		Pozitivní naladění	3,420	1,955	0	9
	Pesimismus	0,672	1,218	0	8		Optimismus	4,956	2,377	0	9

## Příloha D: Detailní analýza globálních škál a položek

Tab. D. 1: Analýza položek škály Extraverze

Pořadí položky	Číslo položky a pól	Skórování položky		Průměr škály bez položky	Rozptyl škály bez položky	Korelace položky s HS	Alfa bez položky
		Průměr	Směrodatná odchylka				
1.	1 (+)	0,380	0,744	25,762	178,511	0,380	0,902
2.	3 (+)	0,981	1,075	25,160	171,313	0,503	0,900
3.	6 (+)	0,815	1,036	25,326	175,478	0,367	0,903
4.	14 (+)	0,603	0,947	25,538	176,001	0,387	0,902
5.	15 (+)	0,454	0,785	25,687	181,944	0,192	0,905
6.	21 (-)	1,397	1,102	24,744	167,881	0,614	0,897
7.	24 (-)	1,031	1,038	25,111	170,542	0,553	0,899
8.	27 (-)	1,116	1,035	25,025	175,344	0,372	0,903
9.	32 (+)	1,071	1,093	25,071	167,018	0,652	0,896
10.	40 (-)	1,422	1,185	24,720	173,697	0,369	0,903
11.	43 (-)	0,954	1,076	25,187	172,454	0,461	0,901
12.	45 (-)	1,023	1,078	25,118	166,996	0,663	0,896
13.	46 (+)	1,313	1,074	24,828	169,577	0,568	0,898
14.	56 (+)	1,429	1,131	24,712	171,376	0,472	0,901
15.	65 (-)	1,536	1,203	24,605	176,530	0,271	0,906
16.	78 (-)	1,473	1,056	24,605	176,530	0,771	0,894
17.	80 (-)	1,178	1,162	24,964	166,421	0,629	0,897
18.	81 (+)	1,263	1,065	24,878	167,595	0,649	0,896
19.	87 (-)	1,408	1,121	24,733	163,225	0,773	0,893
20.	97 (-)	0,832	1,034	25,309	172,661	0,474	0,900
21.	102 (+)	1,199	1,056	24,943	166,387	0,702	0,895
22.	108 (-)	1,450	0,978	24,691	175,705	0,384	0,902
23.	113 (+)	1,813	0,946	24,328	173,058	0,509	0,900
Extraverze		Průměr = 26,141		Rozptyl = 186,619		Alfa = 0,904	

Tab. D. 2: Analýza položek škály Introverze

Pořadí položky	Číslo položky a pól	Skórování položky		Průměr škály bez položky	Rozptyl škály bez položky	Korelace položky s HS	Alfa bez položky
		Průměr	Směrodatná odchylka				
1.	1 (-)	1,370	1,039	12,802	100,813	0,528	0,869
2.	3 (-)	0,699	0,974	13,473	103,653	0,418	0,873
3.	6 (-)	1,013	1,100	13,158	101,847	0,443	0,873
4.	14 (-)	1,323	1,220	12,849	102,450	0,363	0,876
5.	15 (-)	1,263	1,109	12,908	106,412	0,230	0,880
6.	21 (+)	0,359	0,763	13,813	105,399	0,441	0,872
7.	24 (+)	0,586	0,900	13,586	102,710	0,514	0,870
8.	27 (+)	0,573	0,899	13,599	105,862	0,337	0,875
9.	32 (-)	0,756	1,052	13,416	98,538	0,635	0,866
10.	40 (+)	0,410	0,817	13,762	105,605	0,395	0,873
11.	43 (+)	0,739	0,993	13,433	103,087	0,438	0,872
12.	45 (+)	0,695	1,040	13,477	100,564	0,540	0,869
13.	46 (-)	0,454	0,852	13,718	102,861	0,539	0,869
14.	56 (-)	0,326	0,720	13,845	106,812	0,374	0,874
15.	65 (+)	0,405	0,841	13,767	108,477	0,212	0,878
16.	78 (+)	0,298	0,651	13,874	103,705	0,661	0,868
17.	80 (+)	0,653	0,926	13,519	101,111	0,587	0,868
18.	81 (-)	0,439	0,781	13,733	102,640	0,610	0,868
19.	87 (+)	0,326	0,662	13,845	103,351	0,677	0,867
20.	97 (+)	0,746	0,983	13,426	102,256	0,487	0,871
21.	102 (-)	0,393	0,723	13,779	102,261	0,692	0,866
22.	108 (+)	0,231	0,565	13,941	108,847	0,316	0,875
23.	113 (-)	0,116	0,391	14,055	109,792	0,360	0,875
Introverze		Průměr = 14,172		Rozptyl = 112,896		Alfa = 0,877	

Tab. D. 3: Analýza položek škály Smysly

Pořadí položky	Číslo položky a pól	Skórování položky		Průměr škály bez položky	Rozptyl škály bez položky	Korelace položky s HS	Alfa bez položky
		Průměr	Směrodatná odchylka				
1.	2 (+)	1,220	1,128	17,870	98,868	0,339	0,822
2.	5 (-)	0,872	1,111	18,218	99,355	0,323	0,822
3.	9 (-)	1,231	1,122	17,859	97,773	0,393	0,819
4.	25 (+)	1,273	1,250	17,816	103,169	0,119	0,834
5.	28 (-)	1,189	1,168	17,901	96,209	0,444	0,817
6.	29 (-)	0,727	1,006	18,363	99,079	0,383	0,819
7.	38 (-)	0,816	0,979	18,273	95,667	0,581	0,811
8.	52 (+)	0,931	1,141	18,159	100,808	0,246	0,826
9.	62 (+)	1,247	1,024	17,843	95,692	0,550	0,812
10.	63 (+)	0,761	0,940	18,329	97,853	0,485	0,815
11.	73. C (-)	0,031	0,230	19,059	107,282	0,087	0,827
12.	73. D (-)	0,497	0,859	18,593	104,951	0,117	0,829
13.	74. C (-)	0,021	0,218	19,069	107,424	0,061	0,827
14.	74. D (-)	0,272	0,648	18,818	103,647	0,279	0,823
15.	75. B (-)	0,126	0,424	18,964	105,495	0,238	0,825
16.	77. C (-)	0,220	0,563	18,870	104,067	0,293	0,823
17.	77. D (+)	1,228	1,015	17,862	100,521	0,304	0,823
18.	84 (+)	0,761	0,944	18,329	99,945	0,366	0,820
19.	86 (+)	0,973	1,077	18,117	97,824	0,411	0,818
20.	91 (-)	0,616	0,842	18,474	98,154	0,533	0,814
21.	100 (-)	0,423	0,708	18,667	101,487	0,404	0,819
22.	104 (+)	0,662	0,885	18,428	98,035	0,509	0,815
23.	105 (-)	0,512	0,856	18,577	100,631	0,372	0,820
24.	109 (-)	0,627	0,842	18,463	101,824	0,307	0,822
25.	114 (-)	0,778	0,967	18,312	96,004	0,570	0,811
26.	116 (-)	1,077	1,029	18,013	96,366	0,511	0,814
Smysly		Průměr = 19,090		Rozptyl = 107,749		Alfa = 0,826	

Tab. D. 4: Analýza položek škály Intuice

Pořadí položky	Číslo položky a pól	Skórování položky		Průměr škály bez položky	Rozptyl škály bez položky	Korelace položky s HS	Alfa bez položky
		Průměr	Směrodatná odchylka				
1.	2 (-)	0,480	0,845	22,495	125,101	0,305	0,853
2.	5 (+)	1,036	1,155	21,939	120,950	0,366	0,852
3.	9 (+)	0,451	0,899	22,524	123,323	0,373	0,851
4.	25 (-)	0,694	1,084	22,281	128,386	0,082	0,861
5.	28 (+)	0,612	0,981	22,363	122,105	0,392	0,850
6.	29 (+)	0,765	0,941	22,210	122,097	0,413	0,850
7.	38 (+)	0,755	0,983	22,220	118,168	0,582	0,844
8.	52 (-)	0,776	1,105	22,199	123,271	0,289	0,854
9.	62 (-)	0,444	0,806	22,532	121,472	0,532	0,846
10.	63 (-)	0,753	1,001	22,222	120,077	0,478	0,847
11.	73. C (+)	2,134	0,820	20,841	123,992	0,378	0,851
12.	73. D (+)	0,853	0,943	22,122	128,226	0,115	0,859
13.	74. C (+)	2,212	0,799	20,763	124,020	0,388	0,850
14.	74. D (+)	1,266	1,067	21,709	121,126	0,396	0,850
15.	75. B (+)	1,520	0,947	21,455	121,237	0,452	0,848
16.	77. C (+)	1,348	1,033	21,627	120,043	0,462	0,848
17.	77. D (-)	0,270	0,662	22,706	127,292	0,257	0,854
18.	84 (-)	0,700	0,957	22,275	122,863	0,367	0,851
19.	86 (-)	0,771	1,027	22,205	121,470	0,400	0,850
20.	91 (+)	0,742	0,953	22,233	119,815	0,520	0,846
21.	100 (+)	0,924	0,952	22,052	119,988	0,512	0,846
22.	104 (-)	0,811	0,949	22,164	118,617	0,583	0,844
23.	105 (+)	0,962	1,024	22,013	121,979	0,378	0,851
24.	109 (+)	0,547	0,862	22,428	122,494	0,437	0,849
25.	114 (+)	0,709	0,920	22,266	119,805	0,542	0,845
26.	116 (+)	0,442	0,799	22,534	123,138	0,440	0,849
Intuice		Průměr = 22,975		Rozptyl = 131,568		Alfa = 0,855	

Tab. D. 5: Analýza položek škály Myšlení

Pořadí položky	Číslo položky a pól	Skórování položky		Průměr škály bez položky	Rozptyl škály bez položky	Korelace položky s HS	Alfa bez položky
		Průměr	Směrodatná odchylka				
1.	8 (-)	0,500	0,829	16,494	86,694	0,301	0,793
2.	11 (-)	0,863	1,140	16,132	82,187	0,413	0,787
3.	13 (+)	0,489	0,889	16,506	82,411	0,547	0,782
4.	19 (-)	1,160	1,089	15,834	86,231	0,228	0,798
5.	22 (+)	0,279	0,671	16,716	88,934	0,209	0,797
6.	33 (-)	0,702	0,919	16,292	86,337	0,284	0,794
7.	37 (+)	0,601	0,954	16,393	86,327	0,270	0,795
8.	39 (+)	1,542	1,078	15,452	82,539	0,425	0,787
9.	44 (-)	1,113	1,113	15,882	80,353	0,523	0,781
10.	48 (-)	0,487	0,941	16,508	86,545	0,263	0,795
11.	53 (+)	1,260	1,109	15,735	84,394	0,315	0,793
12.	57 (-)	0,473	0,916	16,521	87,019	0,244	0,796
13.	58 (-)	0,095	0,399	16,899	89,670	0,291	0,795
14.	66 (+)	0,712	1,076	16,282	83,549	0,372	0,790
15.	79 (-)	0,823	1,011	16,172	80,066	0,605	0,777
16.	82 (+)	0,529	0,846	16,466	83,232	0,523	0,783
17.	88 (+)	0,172	0,529	16,823	87,580	0,421	0,791
18.	92 (+)	0,616	0,948	16,378	89,413	0,096	0,803
19.	94 (+)	0,550	0,925	16,445	84,140	0,414	0,788
20.	96 (-)	0,910	0,992	16,084	83,484	0,417	0,787
21.	98 (+)	0,786	0,936	16,208	82,632	0,501	0,783
22.	99 (+)	0,447	0,782	16,548	84,933	0,450	0,787
23.	106 (-)	0,994	1,076	16,000	93,021	-0,104	0,816
24.	111 (+)	0,466	0,797	16,529	87,997	0,227	0,796
25.	115 (-)	0,428	0,775	16,567	88,445	0,205	0,797
Myšlení		Průměr = 16,994		Rozptyl = 92,029		Alfa = 0,799	

Tab. D. 6: Analýza položek škály Cítění

Pořadí položky	Číslo položky a pól	Skórování položky		Průměr škály bez položky	Rozptyl škály bez položky	Korelace položky s HS	Alfa bez položky
		Průměr	Směrodatná odchylka				
1.	8 (+)	1,233	1,145	24,332	116,184	0,293	0,822
2.	11 (+)	0,916	1,152	24,649	113,226	0,415	0,816
3.	13 (-)	1,447	1,199	24,118	108,552	0,590	0,807
4.	19 (+)	0,567	0,905	24,998	120,159	0,189	0,825
5.	22 (-)	1,309	0,986	24,256	118,520	0,244	0,823
6.	33 (+)	0,695	0,961	24,870	118,610	0,248	0,823
7.	37 (-)	1,200	1,123	24,365	116,427	0,290	0,822
8.	39 (-)	0,235	0,612	25,330	120,730	0,269	0,822
9.	44 (+)	0,481	0,862	25,084	114,322	0,524	0,813
10.	48 (+)	1,403	1,147	24,162	113,689	0,397	0,817
11.	53 (-)	0,529	0,864	25,036	118,739	0,278	0,822
12.	57 (+)	1,489	1,234	24,076	114,771	0,319	0,821
13.	58 (+)	1,970	0,927	23,595	112,895	0,557	0,811
14.	66 (-)	1,097	1,212	24,468	112,173	0,432	0,815
15.	79 (+)	0,765	1,009	24,800	110,138	0,641	0,807
16.	82 (-)	0,992	1,044	24,573	110,861	0,581	0,809
17.	88 (-)	1,845	1,030	23,720	111,636	0,553	0,810
18.	92 (-)	1,055	1,031	24,510	121,164	0,110	0,829
19.	94 (-)	1,260	1,114	24,305	114,526	0,376	0,818
20.	96 (+)	0,550	0,852	25,015	116,879	0,386	0,818
21.	98 (-)	0,636	0,867	24,929	115,041	0,480	0,814
22.	99 (-)	1,073	1,002	24,492	115,180	0,397	0,817
23.	106 (+)	0,672	0,931	24,893	125,996	-0,103	0,835
24.	111 (-)	1,097	0,993	24,468	116,227	0,351	0,819
25.	115 (+)	1,052	1,056	24,513	117,933	0,247	0,823
Cítění		Průměr = 25,565		Rozptyl = 124,720		Alfa = 0,825	



Tab. D. 7: Analýza položek škály Orientace na rozhodování

Pořadí položky	Číslo položky a pól	Skórování položky		Průměr škály bez položky	Rozptyl škály bez položky	Korelace položky s HS	Alfa bez položky
		Průměr	Směrodatná odchylka				
1.	4 (+)	0,566	0,963	28,488	156,553	0,074	0,828
2.	7 (-)	0,797	1,096	28,256	144,896	0,500	0,813
3.	10 (+)	0,763	1,035	28,291	145,751	0,498	0,813
4.	12 (-)	1,413	1,145	27,641	149,403	0,306	0,821
5.	20 (+)	1,052	1,156	28,002	148,328	0,341	0,819
6.	26 (-)	0,816	1,073	28,237	145,810	0,475	0,814
7.	30 (+)	1,124	1,169	27,929	151,549	0,221	0,824
8.	36 (+)	1,857	1,085	27,197	154,040	0,151	0,826
9.	41 (-)	0,545	0,899	28,509	148,695	0,446	0,816
10.	42 (-)	1,382	1,277	27,671	145,286	0,401	0,817
11.	47 (+)	0,685	0,964	28,369	150,555	0,329	0,820
12.	49 (-)	1,042	1,185	28,012	151,146	0,231	0,824
13.	54 (-)	1,207	1,061	27,847	149,751	0,323	0,820
14.	59 (+)	1,034	1,208	28,019	147,191	0,362	0,818
15.	60 (-)	1,176	1,241	27,878	148,790	0,295	0,821
16.	64 (+)	0,178	0,558	28,876	157,301	0,118	0,825
17.	67 (-)	0,436	0,798	28,618	154,447	0,211	0,823
18.	70 (+)	1,497	1,215	27,556	146,056	0,400	0,817
19.	71 (+)	0,795	0,976	28,258	148,951	0,393	0,817
20.	72. B (+)	0,914	0,954	28,140	151,086	0,310	0,820
21.	75. A (+)	1,247	1,009	27,807	149,083	0,372	0,818
22.	76. B (+)	1,411	0,981	27,642	156,154	0,088	0,828
23.	83 (-)	0,943	1,008	28,111	151,720	0,263	0,822
24.	85 (+)	0,954	0,995	28,099	145,676	0,525	0,813
25.	89 (+)	0,914	0,986	28,140	146,527	0,493	0,814
26.	90 (+)	0,956	0,969	28,098	145,797	0,536	0,813
27.	93 (-)	0,732	0,945	28,321	153,575	0,205	0,824
28.	95 (-)	0,820	0,968	28,233	157,608	0,030	0,829
29.	101 (-)	1,031	1,020	28,023	143,842	0,588	0,810
30.	107 (+)	0,767	0,930	28,287	146,331	0,537	0,813
Orientace na rozhodování		Průměr = 29,054		Rozptyl = 159,269		Alfa = 0,824	

Tab. D. 8: Analýza položek škály Orientace na vnímání

Pořadí položky	Číslo položky a pól	Skórování položky		Průměr škály bez položky	Rozptyl škály bez položky	Korelace položky s HS	Alfa bez položky
		Průměr	Směrodatná odchylka				
1.	4 (-)	1,449	1,179	23,008	134,789	0,110	0,821
2.	7 (+)	1,214	1,141	23,243	125,169	0,498	0,804
3.	10 (-)	1,164	1,230	23,293	124,161	0,493	0,804
4.	12 (+)	0,549	0,928	23,908	132,267	0,284	0,813
5.	20 (-)	0,927	1,110	23,530	127,591	0,414	0,808
6.	26 (+)	1,134	1,120	23,323	125,169	0,510	0,804
7.	30 (-)	0,734	1,006	23,723	130,940	0,315	0,812
8.	36 (-)	0,212	0,606	24,245	135,810	0,214	0,815
9.	41 (+)	1,275	1,074	23,182	127,237	0,446	0,807
10.	42 (+)	0,654	0,953	23,803	130,714	0,348	0,811
11.	47 (-)	1,006	1,084	23,451	129,524	0,345	0,811
12.	49 (+)	1,124	1,239	23,333	130,671	0,247	0,816
13.	54 (+)	0,486	0,858	23,971	132,580	0,298	0,813
14.	59 (-)	1,187	1,267	23,270	128,063	0,332	0,812
15.	60 (+)	1,002	1,183	23,455	128,283	0,355	0,810
16.	64 (-)	1,792	1,043	22,665	132,330	0,241	0,815
17.	67 (+)	1,308	1,091	23,149	130,104	0,318	0,812
18.	70 (-)	0,595	1,010	23,862	130,173	0,348	0,811
19.	71 (-)	0,792	0,998	23,665	128,242	0,441	0,807
20.	72. B (-)	0,465	0,805	23,992	134,383	0,223	0,815
21.	75. A (-)	0,237	0,585	24,220	136,245	0,191	0,816
22.	76. B (-)	0,136	0,458	24,321	138,720	0,025	0,818
23.	83 (+)	0,637	0,900	23,820	133,477	0,236	0,815
24.	85 (-)	0,641	0,923	23,816	128,307	0,480	0,806
25.	89 (-)	0,579	0,886	23,878	130,219	0,406	0,809
26.	90 (-)	0,501	0,796	23,956	130,651	0,435	0,808
27.	93 (+)	0,727	0,971	23,730	133,776	0,200	0,816
28.	95 (+)	0,631	0,866	23,826	140,225	-0,087	0,825
29.	101 (+)	0,577	0,848	23,880	128,056	0,543	0,804
30.	107 (-)	0,723	0,940	23,734	129,004	0,436	0,808
Orientace na vnímání		Průměr = 24,457		Rozptyl = 139,199		Alfa = 0,817	

Tab. D. 9: Analýza položek škály Napětí

Pořadí položky	Číslo položky a pól	Skórování položky		Průměr škály bez položky	Rozptyl škály bez položky	Korelace položky s HS	Alfa bez položky
		Průměr	Směrodatná odchylka				
1.	16 (-)	1,033	1,034	7,497	39,028	0,369	0,814
2.	17 (+)	0,063	0,336	8,467	43,951	0,180	<b>0,819</b>
3.	18 (+)	0,249	0,583	8,281	41,160	0,450	0,808
4.	23 (-)	0,924	1,022	7,606	38,021	0,460	0,807
5.	31 (+)	1,207	1,088	7,323	37,323	0,479	0,806
6.	34 (-)	1,298	1,122	7,231	37,856	0,416	0,812
7.	35 (+)	0,514	0,847	8,015	38,417	0,546	0,800
8.	50 (-)	0,317	0,694	8,212	41,593	0,312	0,815
9.	51 (-)	0,254	0,599	8,275	41,652	0,370	0,812
10.	55 (+)	0,415	0,825	8,115	39,504	0,452	0,807
11.	61 (-)	0,101	0,414	8,428	42,096	0,483	0,810
12.	68 (-)	0,505	0,820	8,025	39,243	0,482	0,805
13.	69 (+)	0,092	0,386	8,438	42,871	0,366	0,814
14.	75. D (-)	0,191	0,548	8,338	43,247	0,183	<b>0,820</b>
15.	103 (+)	0,446	0,789	8,084	38,686	0,566	0,800
16.	110 (+)	0,465	0,773	8,065	40,111	0,425	0,808
17.	112 (+)	0,457	0,740	8,073	38,546	0,628	0,797
Napětí		Průměr = 8,530		Rozptyl = 44,867		Alfa = 0,818	

Tab. D. 10: Analýza položek škály Uvolnění

Pořadí položky	Číslo položky a pól	Skórování položky		Průměr škály bez položky	Rozptyl škály bez položky	Korelace položky s HS	Alfa bez položky
		Průměr	Směrodatná odchylka				
1.	16 (+)	0,512	0,865	20,099	83,297	0,325	0,859
2.	17 (-)	2,224	0,919	18,388	80,242	0,492	0,852
3.	18 (-)	1,591	1,099	19,021	76,906	0,574	0,848
4.	23 (+)	0,606	0,876	20,006	82,239	0,388	0,856
5.	31 (-)	0,528	0,895	20,084	82,480	0,363	0,857
6.	34 (+)	0,509	0,861	20,103	83,384	0,322	0,859
7.	35 (-)	1,048	1,050	19,564	77,967	0,545	0,849
8.	50 (+)	1,501	1,075	19,111	80,444	0,393	0,857
9.	51 (+)	1,467	1,081	19,145	78,738	0,483	0,853
10.	55 (-)	1,553	1,195	19,059	75,803	0,574	0,848
11.	61 (+)	1,987	1,018	18,625	76,469	0,656	0,844
12.	68 (+)	1,057	1,097	19,555	78,144	0,507	0,851
13.	69 (-)	1,650	0,964	18,962	78,117	0,595	0,848
14.	75. D (+)	1,312	0,994	19,300	83,640	0,250	<b>0,863</b>
15.	103 (-)	1,099	0,974	19,512	78,174	0,584	0,848
16.	110 (-)	1,013	0,966	19,599	80,651	0,438	0,854
17.	112 (-)	0,956	0,988	19,656	77,996	0,585	0,848
Uvolnění		Průměr = 20,612		Rozptyl = 89,181		Alfa = 0,860	

Tab. D. 11: Analýza odpovědí položek

Položka	Škála	Obtížnost	Odpověď nedokáží se rozhodnout		Položka	Škála	Obtížnost	Odpověď nedokáží se rozhodnout	
			Četnost	Procentuální četnost				Četnost	Procentuální četnost
1	E-I	0,335	20	3,8	68	A-G	0,591	56	10,7
2	S-N	0,622	65	12,4	69	A-G	0,240	46	8,8
3	E-I	0,547	45	8,6	70	J-P	0,651	14	2,7
4	J-P	0,352	28	5,3	71	J-P	0,500	54	10,3
5	S-N	0,526	32	6,1	72. A	J-P	0,762	34	6,5
6	E-I	0,467	20	3,8	72. B		0,575	68	13,0
7	J-P	0,570	14	2,7	72. C		0,861	10	1,9
8	T-F	0,622	36	6,9	72. D		0,622	78	14,9
9	S-N	0,371	82	15,6	73. A	S-N	0,551	72	13,7
10	J-P	0,434	38	7,3	73. B		0,466	60	11,5
11	T-F	0,509	81	15,5	73. C		0,851	13	2,5
12	J-P	0,357	12	2,3	73. D		0,559	81	15,5
13	T-F	0,340	46	8,8	74. A	S-N	0,496	81	15,5
14	E-I	0,380	22	4,2	74. B		0,773	34	6,5
15	E-I	0,365	33	6,3	74. C		0,865	10	1,9
16	A-G	0,413	61	11,6	74. D		0,666	70	13,4
17	A-G	0,141	23	4,4	75. A	J-P	0,668	67	12,8
18	A-G	0,276	31	5,9	75. B	S-N	0,732	34	6,5
19	T-F	0,401	34	6,5	75. C	A-G	0,692	63	12,0
20	J-P	0,520	11	2,1	75. D		0,687	67	12,8
21	E-I	0,327	40	7,6	76. A		0,834	13	2,5
22	T-F	0,328	50	9,5	76. B		0,713	66	12,6
23	A-G	0,446	48	9,2	76. C	J-P	0,745	45	8,6
24	E-I	0,426	40	7,6	77. A		0,714	46	8,8
25	S-N	0,597	52	9,9	77. B		0,692	53	10,1
26	J-P	0,553	11	2,1	77. C		0,688	60	11,5
27	E-I	0,409	27	5,2	77. D	S-N	0,660	74	14,1
28	S-N	0,405	55	10,5	78	E-I	0,304	28	5,3
29	S-N	0,507	74	14,1	79	T-F	0,490	68	13,0
30	J-P	0,566	25	4,8	80	E-I	0,413	28	5,3
31	A-G	0,613	34	6,5	81	E-I	0,637	32	6,1
32	E-I	0,552	19	3,6	82	T-F	0,423	69	13,2
33	T-F	0,499	94	17,9	83	J-P	0,448	35	6,7
34	A-G	0,368	18	3,4	84	S-N	0,509	79	15,1
35	A-G	0,412	52	9,9	85	J-P	0,551	38	7,3
36	J-P	0,774	21	4,0	86	S-N	0,533	40	7,6
37	T-F	0,400	49	9,4	87	E-I	0,320	43	8,2

38	S-N	0,489	53	10,1	88	T-F	0,221	21	4,0
39	T-F	0,718	51	9,7	89	J-P	0,556	54	10,3
40	E-I	0,331	56	10,7	90	J-P	0,576	48	9,2
41	J-P	0,622	14	2,7	91	S-N	0,520	85	16,2
42	J-P	0,378	10	1,9	92	T-F	0,427	33	6,3
43	E-I	0,464	39	7,4	93	J-P	0,500	78	14,9
44	T-F	0,395	83	15,8	94	T-F	0,382	39	7,4
45	E-I	0,445	41	7,8	95	J-P	0,469	59	11,3
46	E-I	0,643	18	3,4	96	T-F	0,440	72	13,7
47	J-P	0,446	36	6,9	97	E-I	0,486	67	12,8
48	T-F	0,653	24	4,6	98	T-F	0,525	59	11,3
49	J-P	0,513	5	1,0	99	T-F	0,396	53	10,1
50	A-G	0,698	32	6,1	100	S-N	0,584	68	13,0
51	A-G	0,701	43	8,2	101	J-P	0,425	27	5,2
52	S-N	0,525	89	17,0	102	E-I	0,634	43	8,2
53	T-F	0,622	23	4,4	103	A-G	0,392	32	6,1
54	J-P	0,381	34	6,5	104	S-N	0,475	48	9,2
55	A-G	0,310	24	4,6	105	S-N	0,575	75	14,3
56	E-I	0,684	50	9,5	106	T-F	0,446	44	8,4
57	T-F	0,669	63	12,0	107	J-P	0,507	50	9,5
58	T-F	0,812	11	2,1	108	E-I	0,297	33	6,3
59	J-P	0,475	8	1,5	109	S-N	0,486	129	24,6
60	J-P	0,472	7	1,3	110	A-G	0,410	38	7,3
61	A-G	0,814	30	5,7	111	T-F	0,395	35	6,7
62	S-N	0,634	31	5,9	112	A-G	0,418	56	10,7
63	S-N	0,502	59	11,3	113	E-I	0,783	17	3,2
64	J-P	0,231	34	6,5	114	S-N	0,489	62	11,8
65	E-I	0,311	47	9,0	115	T-F	0,604	83	15,8
66	T-F	0,436	86	16,4	116	S-N	0,395	64	12,2
67	J-P	0,646	27	5,2					

## Příloha E: Korelace subškál

Tab. E. 1: Korelace subškál dimenze E-I

Škála		Energičnost (E1)	Poklidnost (I1)	Orientace na společnost (E2)	Orientace na soukromí (I2)	Vstřícnost (E3)	Rezervovanost (I3)	Iniciativa (E4)	Zdrženlivost (I4)	Spontánnost (E5)	Uvážlivost (I5)
E1	rho	1,000	-0,832	0,632	-0,498	0,621	-0,533	0,624	-0,499	0,580	-0,507
	Sig.	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
I1	rho	-0,832	1,000	-0,510	0,522	-0,519	0,523	-0,533	0,511	-0,465	0,461
	Sig.	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
E2	rho	0,632	-0,510	1,000	-0,782	0,575	-0,510	0,465	-0,366	0,474	-0,441
	Sig.	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
I2	rho	-0,498	0,522	-0,782	1,000	-0,477	0,538	-0,380	0,414	-0,390	0,441
	Sig.	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
E3	rho	0,621	-0,519	0,575	-0,477	1,000	-0,769	0,519	-0,406	0,379	-0,344
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
I3	rho	-0,533	0,523	-0,510	0,538	-0,769	1,000	-0,507	0,507	-0,359	0,408
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000
E4	rho	0,624	-0,533	0,465	-0,380	0,519	-0,507	1,000	-0,785	0,485	-0,462
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000
I4	rho	-0,499	0,511	-0,366	0,414	-0,406	0,507	-0,785	1,000	-0,397	0,444
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000
E5	rho	0,580	-0,465	0,474	-0,390	0,379	-0,359	0,485	-0,397	1,000	-0,790
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000
I5	rho	-0,507	0,461	-0,441	0,441	-0,344	0,408	-0,462	0,444	-0,790	1,000
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.

Tab. E. 2: Korelace subškál dimenze S-N

Škála		Praktičnost (S1)	Inovátorství (N1)	Konkrétnost (S2)	Abstraktnost (N2)	Realističnost (S3)	Imaginativnost (N3)	Odměny konkrétní (S4)	Odměny abstraktní (N4)	Stabilita (S5)	Změna (N5)
S1	rho	1,000	-0,762	0,451	-0,366	0,456	-0,332	0,221	-0,377	0,499	-0,537
	Sig.	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N1	rho	-0,762	1,000	-0,302	0,456	-0,346	0,426	-0,168	0,410	-0,421	0,646
	Sig.	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
S2	rho	0,451	-0,302	1,000	-0,756	0,530	-0,455	-0,001	-0,095	0,300	-0,116
	Sig.	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,978	0,030	0,000	0,008
N2	rho	-0,366	0,456	-0,756	1,000	-0,465	0,533	0,039	0,208	-0,285	0,267
	Sig.	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,376	0,000	0,000	0,000
S3	rho	0,456	-0,346	0,530	-0,465	1,000	-0,711	0,058	-0,197	0,347	-0,242
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,189	0,000	0,000	0,000
N3	rho	-0,332	0,426	-0,455	0,533	-0,711	1,000	-0,021	0,224	-0,328	0,314
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,634	0,000	0,000	0,000
S4	rho	0,221	-0,168	-0,001	0,039	0,058	-0,021	1,000	-0,505	0,293	-0,310
	Sig.	0,000	0,000	0,978	0,376	0,189	0,634	.	0,000	0,000	0,000
N4	rho	-0,377	0,410	-0,095	0,208	-0,197	0,224	-0,505	1,000	-0,298	0,525
	Sig.	0,000	0,000	0,030	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000
S5	rho	0,499	-0,421	0,300	-0,285	0,347	-0,328	0,293	-0,298	1,000	-0,561
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000
N5	rho	-0,537	0,646	-0,116	0,267	-0,242	0,314	-0,310	0,525	-0,561	1,000
	Sig.	0,000	0,000	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.



Tab. E. 3: Korelace subškál dimenze T-F

Škála		Racionalita (T1)	Empatie (F1)	Objektivita (T2)	Subjektivita (F2)	Autonomie (T3)	Autenticita (F3)	Vůdcovství (T4)	Adaptabilita (F4)	Kritičnost (T5)	Akceptace (F5)
T1	rho	1,000	-0,768	0,673	-0,578	0,465	-0,386	0,281	-0,222	0,149	-0,197
	Sig.	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
F1	rho	-0,768	1,000	-0,540	0,662	-0,420	0,494	-0,240	0,323	-0,059	0,294
	Sig.	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,178	0,000
T2	rho	0,673	-0,540	1,000	-0,689	0,471	-0,347	0,227	-0,156	0,115	-0,152
	Sig.	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,009	0,000
F2	rho	-0,578	0,662	-0,689	1,000	-0,352	0,465	-0,132	0,216	-0,013	0,238
	Sig.	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,002	0,000	0,764	0,000
T3	rho	0,465	-0,420	0,471	-0,352	1,000	-0,627	0,307	-0,179	0,130	-0,141
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,003	0,001
F3	rho	-0,386	0,494	-0,347	0,465	-0,627	1,000	-0,176	0,240	-0,048	0,238
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,271	0,000
T4	rho	0,281	-0,240	0,227	-0,132	0,307	-0,176	1,000	-0,695	0,346	-0,255
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000
F4	rho	-0,222	0,323	-0,156	0,216	-0,179	0,240	-0,695	1,000	-0,253	0,384
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000
T5	rho	0,149	-0,059	0,115	-0,013	0,130	-0,048	0,346	-0,253	1,000	-0,572
	Sig.	0,001	0,178	0,009	0,764	0,003	0,271	0,000	0,000	.	0,000
F5	rho	-0,197	0,294	-0,152	0,238	-0,141	0,238	-0,255	0,384	-0,572	1,000
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	.

Tab. E. 4: Korelace subškál dimenze J-P

Škála		Zaměření na cíl (J1)	Zaměření na proces (P1)	Strukturovanost (J2)	Impulzivita (P2)	Rozhodnost (J3)	Uvolněnost (P3)	Smysl pro detail (J4)	Smysl pro celek (P4)	Jistota (J5)	Otevřenost příležitostem (P5)
J1	rho	1,000	-0,750	0,476	-0,359	0,352	-0,341	0,272	-0,168	0,270	-0,106
	Sig.	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,016
P1	rho	-0,750	1,000	-0,420	0,472	-0,263	0,403	-0,174	0,302	-0,196	0,137
	Sig.	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002
J2	rho	0,476	-0,420	1,000	-0,801	0,464	-0,449	0,315	-0,274	0,412	-0,236
	Sig.	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
P2	rho	-0,359	0,472	-0,801	1,000	-0,376	0,456	-0,215	0,323	-0,301	0,252
	Sig.	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
J3	rho	0,352	-0,263	0,464	-0,376	1,000	-0,841	0,166	-0,086	0,280	-0,212
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,050	0,000	0,000
P3	rho	-0,341	0,403	-0,449	0,456	-0,841	1,000	-0,108	0,155	-0,236	0,211
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,014	0,000	0,000	0,000
J4	rho	0,272	-0,174	0,315	-0,215	0,166	-0,108	1,000	-0,692	0,175	-0,155
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,014	.	0,000	0,000	0,000
P4	rho	-0,168	0,302	-0,274	0,323	-0,086	0,155	-0,692	1,000	-0,069	0,131
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,050	0,000	0,000	.	0,115	0,003
J5	rho	0,270	-0,196	0,412	-0,301	0,280	-0,236	0,175	-0,069	1,000	-0,510
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,115	.	0,000
P5	rho	-0,106	0,137	-0,236	0,252	-0,212	0,211	-0,155	0,131	-0,510	1,000
	Sig.	0,016	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	.

Tab. E. 5: Korelace subškál dimenze A-G

Škála		Skepticismus (A1)	Důvěřivost (G1)	Ustaranost (A2)	Vyrovnanost (G2)	Opatrnost (A3)	Smělost (G3)	Negativní ladění (A4)	Pozitivní ladění (G4)	Pesimismus (A5)	Optimismus (G5)
A1	rho	1,000	-0,729	0,481	-0,358	0,470	-0,429	0,278	-0,319	0,447	-0,491
	Sig.	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
G1	rho	-0,729	1,000	-0,384	0,407	-0,430	0,525	-0,317	0,467	-0,402	0,672
	Sig.	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
A2	rho	0,481	-0,384	1,000	-0,730	0,524	-0,467	0,450	-0,414	0,381	-0,364
	Sig.	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
G2	rho	-0,358	0,407	-0,730	1,000	-0,431	0,492	-0,406	0,475	-0,258	0,383
	Sig.	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
A3	rho	0,470	-0,430	0,524	-0,431	1,000	-0,745	0,354	-0,392	0,326	-0,408
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
G3	rho	-0,429	0,525	-0,467	0,492	-0,745	1,000	-0,334	0,476	-0,270	0,402
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000
A4	rho	0,278	-0,317	0,450	-0,406	0,354	-0,334	1,000	-0,673	0,284	-0,300
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000
G4	rho	-0,319	0,467	-0,414	0,475	-0,392	0,476	-0,673	1,000	-0,293	0,469
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000
A5	rho	0,447	-0,402	0,381	-0,258	0,326	-0,270	0,284	-0,293	1,000	-0,685
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000
G5	rho	-0,491	0,672	-0,364	0,383	-0,408	0,402	-0,300	0,469	-0,685	1,000
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.

Tab. E. 6: Korelace subškál a globálních škál

Globální škály a subškály	Extraverze (E)	Introverze (I)	Smysly (S)	Intuice (N)	Myšlení (T)	Cítění (F)	Orientace na rozhodování (J)	Orientace na vnímání (P)	Napětí (A)	Uvolnění (G)
E Energičnost	0,889	-0,731	-0,120	0,305	0,084	0,057	-0,121	0,214	-0,326	0,446
E Orientace na společnost	0,848	-0,695	-0,090	0,225	0,029	0,117	-0,127	0,206	-0,285	0,384
E Vstřícnost	0,771	-0,642	-0,117	0,230	-0,175	0,318	-0,034	0,112	-0,258	0,379
E Iniciativa	0,728	-0,684	-0,183	0,302	0,056	-0,004	-0,096	0,135	-0,271	0,342
E Spontánnost	0,678	-0,608	-0,153	0,341	0,200	-0,080	-0,043	0,119	-0,300	0,372
I Poklidnost	-0,736	0,767	0,191	-0,240	0,021	-0,010	0,176	-0,137	0,350	-0,359
I Orientace na soukromí	-0,675	0,791	0,178	-0,108	0,105	-0,030	0,195	-0,078	0,343	-0,291
I Rezervovanost	-0,665	0,762	0,174	-0,126	0,193	-0,145	0,080	-0,006	0,327	-0,305
I Zdrženlivost	-0,578	0,749	0,268	-0,233	0,064	0,040	0,181	-0,064	0,288	-0,233
I Uváživost	-0,600	0,699	0,277	-0,353	-0,119	0,123	0,110	-0,075	0,400	-0,367
S Praktičnost	-0,126	0,240	0,844	-0,674	0,049	0,078	0,425	-0,311	0,232	-0,142
S Konkrétnost	0,025	0,053	0,726	-0,475	0,451	-0,299	0,455	-0,287	-0,073	0,149
S Realističnost	-0,116	0,225	0,753	-0,537	0,383	-0,240	0,428	-0,310	0,094	-0,008
S Odměny konkrétní	-0,245	0,303	0,279	-0,229	-0,052	0,070	0,117	-0,068	0,225	-0,202
S Stabilita	-0,263	0,311	0,630	-0,505	0,018	0,021	0,417	-0,337	0,235	-0,192
N Inovátorství	0,264	-0,217	-0,633	0,854	0,112	0,003	-0,305	0,417	-0,224	0,308
N Abstraktnost	0,121	-0,055	-0,586	0,687	-0,266	0,366	-0,363	0,398	0,055	0,038
N Imaginativnost	0,220	-0,150	-0,567	0,684	-0,233	0,369	-0,309	0,399	0,013	0,102
N Odměny abstraktní	0,297	-0,286	-0,364	0,595	0,064	0,049	-0,094	0,199	-0,209	0,342
N Změna	0,395	-0,331	-0,480	0,737	0,211	-0,059	-0,265	0,371	-0,311	0,391
T Racionalita	-0,021	0,087	0,263	-0,102	0,818	-0,682	0,218	-0,095	-0,243	0,247
T Objektivita	-0,032	0,123	0,292	-0,084	0,788	-0,574	0,253	-0,107	-0,167	0,208
T Autonomie	-0,016	0,102	0,298	-0,111	0,682	-0,495	0,178	-0,041	-0,011	0,096
T Vůdcovství	0,192	-0,077	0,018	0,225	0,595	-0,393	0,105	0,089	-0,013	0,124
T Kritičnost	-0,004	0,115	0,086	0,071	0,409	-0,206	0,105	0,043	0,133	-0,024
F Empatie	0,139	-0,052	-0,153	0,212	-0,648	0,876	-0,063	0,132	0,274	-0,097
F Subjektivita	0,187	-0,078	-0,142	0,196	-0,576	0,763	-0,128	0,191	0,165	-0,024
F Autenticita	0,051	0,008	-0,149	0,193	-0,472	0,676	-0,096	0,163	0,070	0,017
F Adaptabilita	-0,114	0,152	0,096	-0,095	-0,409	0,563	-0,005	0,057	0,050	0,004
F Akceptace	0,109	-0,062	-0,017	0,094	-0,337	0,524	-0,095	0,164	-0,031	0,135
J Zaměření na cíl	-0,015	0,100	0,356	-0,204	0,191	-0,097	0,750	-0,606	0,212	-0,052
J Strukturovanost	-0,131	0,179	0,535	-0,346	0,284	-0,185	0,831	-0,674	-0,032	0,087

J Rozhodnost	-0,028	0,085	0,344	-0,222	0,098	-0,002	0,698	-0,543	0,072	0,032
J Smysl pro detail	-0,218	0,293	0,322	-0,263	-0,063	0,181	0,471	-0,330	0,317	-0,245
J Jistota	-0,054	0,111	0,345	-0,151	0,300	-0,178	0,523	-0,314	0,062	0,055
P Zaměření na proces	0,160	-0,049	-0,255	0,350	-0,028	0,218	-0,583	0,810	-0,160	0,227
P Impulzivita	0,138	-0,042	-0,369	0,410	-0,166	0,284	-0,650	0,779	0,152	-0,050
P Uvolněnost	0,087	-0,029	-0,291	0,293	0,000	0,054	-0,617	0,701	-0,016	0,038
P Smysl pro celek	0,268	-0,186	-0,230	0,393	0,185	-0,089	-0,316	0,503	-0,169	0,252
P Otevřenost příležitostem	0,021	0,014	-0,263	0,263	-0,074	0,096	-0,300	0,326	-0,045	0,052
A Skepticismus	-0,254	0,334	0,085	-0,083	-0,058	0,082	0,009	0,071	0,730	-0,655
A Ustaranost	-0,156	0,238	0,148	-0,082	-0,187	0,277	0,216	-0,109	0,835	-0,576
A Opatrnost	-0,457	0,481	0,112	-0,189	-0,184	0,186	0,123	-0,083	0,757	-0,603
A Negativní naladění	-0,222	0,295	0,347	-0,313	-0,025	0,035	0,247	-0,211	0,611	-0,492
A Pesimismus	-0,263	0,322	0,053	-0,100	0,043	-0,031	-0,059	0,092	0,578	-0,516
G Důvěřivost	0,396	-0,317	-0,020	0,232	0,158	0,018	0,085	0,060	-0,610	0,871
G Vyrovnanost	0,208	-0,155	-0,077	0,135	0,201	-0,107	-0,190	0,254	-0,636	0,663
G Statečnost	0,504	-0,430	-0,107	0,305	0,283	-0,122	-0,111	0,180	-0,632	0,726
G Pozitivní naladění	0,354	-0,314	-0,220	0,396	0,110	0,048	-0,122	0,236	-0,558	0,703
G Optimismus	0,362	-0,316	0,041	0,201	0,113	0,055	0,142	0,010	-0,575	0,788

## Příloha F: Vývoj norem a standardizace HS globálních škál

Tab. F. 1: Výsledky t-testu shodnosti průměrů u 177 mužů a 347 žen

Globální škály a subškály	Levenův test homogenity rozptylů		T-test shodnosti průměrů pro dva nezávislé výběry		
	F	Sig.	t	Sig.	Rozdíl průměrů mužů a žen
<b>E Extraverze</b>	<b>0,000</b>	<b>0,991</b>	<b>-1,791</b>	<b>0,074</b>	<b>-2,258</b>
E Energičnost	0,869	0,352	-2,374	0,018	-0,957
E Orientace na společnost	0,201	0,654	-1,399	0,163	-0,657
E Vstřícnost	0,579	0,447	-3,669	0,000	-0,941
E Iniciativa	0,987	0,321	-0,614	0,539	-0,140
E Spontánnost	2,471	0,117	2,244	0,025	0,438
<b>I Introverze</b>	<b>1,349</b>	<b>0,246</b>	<b>1,340</b>	<b>0,181</b>	<b>1,313</b>
I Poklidnost	6,526	0,011	2,858	0,005	0,831
I Orientace na soukromí	3,316	0,069	1,870	0,062	0,621
I Rezervovanost	7,891	0,005	2,770	0,006	0,581
I Zdrženlivost	0,138	0,711	0,015	0,988	0,004
I Uvážlivost	8,037	0,005	-3,987	0,000	-0,723
<b>S Smysly</b>	<b>5,879</b>	<b>0,016</b>	<b>-3,090</b>	<b>0,002</b>	<b>-2,820</b>
S Praktičnost	11,541	0,001	-6,916	0,000	-2,674
S Konkrétnost	0,020	0,889	0,420	0,675	0,124
S Realističnost	0,298	0,585	1,291	0,197	0,387
S Odměny konkrétní	4,275	0,039	-1,915	0,056	-0,232
S Stabilita	7,036	0,008	-2,639	0,009	-0,425
<b>N Intuitivnost</b>	<b>1,179</b>	<b>0,278</b>	<b>2,701</b>	<b>0,007</b>	<b>2,842</b>
N Inovátorství	0,914	0,340	6,452	0,000	2,587
N Abstraktnost	0,007	0,935	-0,333	0,739	-0,097
N Imaginativnost	11,271	0,001	-2,928	0,004	-0,788
N Odměny abstraktní	0,133	0,715	0,545	0,586	0,119
N Změna	1,947	0,163	4,630	0,000	1,020
<b>T Myšlení</b>	<b>3,730</b>	<b>0,054</b>	<b>9,158</b>	<b>0,000</b>	<b>7,530</b>
T Racionalita	3,118	0,078	10,373	0,000	3,274
Objektivita	1,174	0,279	9,162	0,000	2,488
T Autonomie	3,671	0,056	4,778	0,000	0,925
T Vůdcovství	0,241	0,623	3,458	0,001	0,790
T Kritičnost	2,823	0,094	0,282	0,778	0,053
<b>F Cítění</b>	<b>2,955</b>	<b>0,086</b>	<b>-10,126</b>	<b>0,000</b>	<b>-9,512</b>
F Empatie	3,382	0,066	-11,580	0,000	-4,682
F Subjektivita	23,291	0,000	-9,712	0,000	-2,213
F Autenticita	2,564	0,110	-5,995	0,000	-1,390
F Adaptabilita	4,568	0,033	-4,412	0,000	-1,029
F Akceptace	0,248	0,619	-0,995	0,320	-0,198

<b>J Orientace na struktury</b>	<b>6,914</b>	<b>0,009</b>	<b>-2,752</b>	<b>0,006</b>	<b>-3,024</b>
J Zaměření na cíl	4,121	0,043	-2,771	0,006	-1,149
J Strukturovanost	1,185	0,277	0,062	0,951	0,025
J Rozhodnost	7,262	0,007	-3,403	0,001	-1,249
J Smysl pro detail	3,082	0,080	-3,652	0,000	-0,797
J Jistota	4,698	0,031	0,890	0,374	0,145
<b>P Orientace na vnímání</b>	<b>3,343</b>	<b>0,068</b>	<b>1,558</b>	<b>0,120</b>	<b>1,695</b>
P Zaměření na proces	3,706	0,055	1,214	0,225	0,589
P Impulzivita	0,367	0,545	-1,225	0,221	-0,448
P Uvolněnost	0,168	0,682	2,556	0,011	0,882
P Smysl pro celek	0,109	0,741	2,358	0,019	0,537
P Otevřenost příležitostem	0,864	0,353	1,303	0,193	0,134
<b>A Napětí</b>	<b>0,807</b>	<b>0,369</b>	<b>-4,040</b>	<b>0,000</b>	<b>-2,462</b>
A Skepticismus	1,093	0,296	0,018	0,985	0,004
A Ustaranost	3,691	0,055	-7,606	0,000	-1,459
A Opatrnost	0,658	0,418	-2,285	0,023	-0,401
A Negativní naladění	13,651	0,000	-4,475	0,000	-0,581
A Pesimismus	0,523	0,470	-0,220	0,826	-0,025
<b>G Uvolnění</b>	<b>4,998</b>	<b>0,026</b>	<b>3,098</b>	<b>0,002</b>	<b>2,783</b>
G Důvěřivost	3,484	0,063	0,633	0,527	0,216
G Vyrovnanost	8,073	0,005	6,300	0,000	1,192
G Statečnost	0,986	0,321	3,286	0,001	0,628
G Pozitivní naladění	0,359	0,549	3,080	0,002	0,552
G Optimismus	4,139	0,042	0,852	0,395	0,194

### Legenda:

F – kritická hodnota Levenova testu homogenity rozptylů

Sig. – statistická významnost

t – kritická hodnota t-rozdělení pro dvoustranný test (se stupněm volnosti 522)

### Poznámka:

Globální škály jsou označeny tučně.

Škály, u kterých na 95 % hladině významnosti nebyl prokázán signifikantní rozdíl průměrů HS u mužů a žen, jsou napsány šedě.

Tab. F. 2: Standardizace HS v percentilech (muži, 19-51let, n=177)

Hrubý skór	Extraverze (E)	Introverze (I)	Smysly (S)	Intuice (N)	Myšlení (T)	Cítění (F)	Orientace na rozhodování (J)	Orientace na vnímání (P)	Napětí (A)	Uvolnění (G)
0		1,7	0,3			0,3			5,1	0,3
1	0,8	4,5	1,1			0,8		0,3	15,5	0,8
2	2,0	8,2	2,3			0,8		0,3	25,1	1,4
3	2,8	12,4	4,5		0,3	1,7		0,8	33,9	2,3
4	4,0	15,5	7,9	0,3	0,8	2,8		1,4	40,4	2,3
5	5,9	18,1	11,0	1,4	1,4	3,7	0,3	2,0	47,5	4,0
6	8,2	21,8	12,7	1,4	2,5	4,5	0,8	2,8	54,8	5,4
7	9,3	27,7	13,8	2,5	4,2	6,2	2,0	4,0	61,0	5,9
8	10,7	32,8	16,9	4,0	5,9	7,9	3,7	5,1	67,5	6,8
9	12,7	36,2	21,8	5,9	8,5	10,7	5,9	5,1	71,8	8,2
10	15,0	40,1	25,4	7,9	11,3	14,4	8,5	5,9	75,1	10,7
11	18,1	44,9	28,2	10,2	13,0	18,1	10,2	7,1	78,5	14,4
12	20,9	48,9	31,4	11,9	15,5	22,3	11,3	9,0	81,1	18,9
13	23,2	51,1	35,0	14,7	18,6	26,3	12,1	11,0	83,1	22,0
14	26,0	54,0	38,7	18,1	21,8	32,5	13,0	12,7	85,3	23,4
15	28,8	56,5	41,8	20,3	25,7	38,7	13,8	15,3	87,9	26,3
16	31,9	59,0	46,0	23,2	29,4	42,9	15,0	17,2	90,4	29,7
17	35,6	62,1	51,7	26,0	32,8	48,9	17,2	19,5	92,7	33,1
18	37,9	64,4	56,5	28,8	36,4	53,7	20,1	23,7	94,9	35,9
19	39,3	67,2	61,9	32,5	40,4	56,2	23,2	28,2	94,9	37,9
20	40,7	69,2	66,7	35,9	43,5	59,3	27,1	32,2	96,3	40,7
21	42,7	71,8	68,4	39,8	46,3	63,3	30,8	36,2	96,3	43,5
22	45,5	75,7	70,1	44,1	49,7	65,8	34,2	40,7	96,9	45,5
23	47,5	78,0	72,9	47,2	53,1	68,1	38,1	45,2	96,9	49,4
24	49,2	79,7	76,3	50,0	57,1	71,5	41,5	50,0	96,9	54,8
25	51,7	81,1	79,4	52,5	62,4	73,2	44,1	54,5	97,7	57,9
26	54,8	82,2	81,6	54,5	67,2	75,4	46,3	57,6	97,7	62,1
27	59,6	84,2	84,5	57,3	70,1	78,8	49,2	61,0	98,6	65,8
28	63,3	86,2	87,0	61,3	72,6	81,1	54,0	63,8	99,2	67,8
29	65,3	87,6	89,0	64,4	76,6	82,2	57,9	65,8	99,2	71,5
30	67,8	89,0	91,0	67,5	80,5	83,6	60,2	69,5	99,2	75,4
31	69,8	90,4	92,4	70,9	84,2	86,2	63,3	72,3	99,2	79,4
32	71,5	91,5	93,8	72,9	87,0	88,4	66,1	74,3	99,2	82,2
33	73,4	91,5	94,9	75,1	89,0	91,0	68,9	76,8	99,2	84,5
34	75,1	92,9	94,9	77,7	91,2	93,2	73,2	78,5	99,2	86,7
35	76,6	92,9	95,8	80,5	91,2	94,4	76,6	79,4	99,2	88,7



36	78,8	94,6	96,3	83,6	93,5	95,5	78,2	80,5	99,2	90,1
37	80,8	96,0	97,2	85,9	93,5	96,3	81,4	82,2	99,7	91,8
38	82,2	96,9	97,2	87,9	93,5	96,9	85,3	83,6		93,8
39	83,9	96,9	97,2	89,3	95,5	96,9	87,3	85,6		94,6
40	86,2	97,7	97,2	91,2	95,5	98,0	88,7	87,6		95,5
41	87,9	98,6	98,0	93,5	96,3	98,0	90,7	89,3		96,3
42	88,4	98,6	98,0	95,5	96,3	98,0	91,8	91,8		97,7
43	88,4	98,6	98,6	95,5	96,9	98,0	92,7	93,8		99,2
44	88,4	98,6	99,2	97,5	98,3	98,0	93,8	94,6		99,2
45	89,0	98,6	99,7	98,6	98,3	99,4	94,6	95,2		99,2
46	90,1	99,2		98,6	98,3		96,0	96,3		99,7
47	91,5	99,2		98,6	98,3		97,7	97,7		
48	91,5	99,2		98,6	98,3		97,7	97,7		
49	93,5	99,7		98,6	98,3		97,7	98,6		
50	95,5			98,6	98,3		97,7	98,6		
51	95,5			98,6	98,3		98,6	98,6		
52	96,3			98,6	99,7		98,6	98,6		
53	96,9			98,6			98,6	98,6		
54	97,5			98,6			98,6	98,6		
55	98,0			98,6			98,6	98,6		
56	98,6			98,6			98,6	98,6		
57	99,2			99,2			98,6	98,6		
58	99,7			99,2			98,6	99,2		
59				99,2			98,6	99,2		
60				99,2			98,6	99,2		
61				99,2			98,6	99,2		
62				99,2			99,2	99,2		
63				99,7			99,2	99,7		
64							99,2			
65							99,2			
66							99,2			
67							99,2			
68							99,2			
69							99,2			
70							99,7			

Tab. F. 3: Standardizace HS v percentilech (ženy, 16-61 let, n=347)

Hrubý skór	Extraverze (E)	Introverze (I)	Smysly (S)	Intuice (N)	Myšlení (T)	Cítění (F)	Orientace na rozhodování (J)	Orientace na vnímání (P)	Napětí (A)	Uvolnění (G)
0	0,1	0,4	0,3	0,1	0,1				1,9	0,3
1	0,4	1,9	0,9	0,1	1,0				5,9	0,8
2	1,0	5,6	1,6	0,1	2,6				11,7	1,4
3	1,6	10,5	3,0	0,4	4,9			0,1	17,1	2,3
4	2,3	15,4	5,0	1,0	7,3	0,1	0,4	0,7	22,6	2,3
5	4,2	21,3	6,3	2,2	9,8	0,1	1,2	1,9	29,0	4,0
6	6,2	27,2	7,8	4,0	14,0	0,6	1,2	3,5	36,0	5,4
7	7,6	32,3	10,7	5,6	18,9	1,0	1,7	5,5	42,9	5,9
8	8,9	36,2	14,3	7,6	23,9	1,7	2,6	7,6	48,7	6,8
9	10,7	40,1	17,3	10,5	29,4	2,6	3,6	9,2	54,3	8,2
10	12,8	45,1	19,5	14,1	35,2	3,2	4,6	11,1	59,4	10,7
11	14,4	49,9	22,2	19,5	40,5	3,9	6,1	14,1	65,3	14,4
12	16,1	54,6	26,2	23,9	44,7	4,9	7,5	16,6	71,2	18,9
13	18,7	59,7	30,4	27,2	48,7	6,2	9,1	19,3	75,5	22,0
14	21,3	63,3	33,0	30,5	54,6	7,9	10,8	23,2	79,0	23,4
15	23,5	65,9	35,3	33,7	61,0	9,2	12,4	26,8	82,0	26,3
16	25,2	68,0	38,9	37,0	65,4	10,5	14,8	30,5	84,9	29,7
17	27,5	69,7	42,7	40,1	69,6	12,5	17,4	33,9	87,0	33,1
18	30,0	71,2	47,0	43,7	72,8	15,4	19,5	36,5	89,2	35,9
19	31,3	73,5	51,0	47,0	74,9	18,7	22,0	39,5	91,4	37,9
20	32,9	76,8	53,7	49,4	77,1	20,7	24,8	43,1	93,2	40,7
21	35,2	78,7	57,3	52,0	79,4	23,1	27,5	47,3	94,8	43,5
22	37,9	80,1	60,8	54,5	81,7	26,5	30,1	50,6	95,2	45,5
23	40,6	82,0	63,5	57,1	84,0	31,0	33,0	52,6	95,7	49,4
24	42,8	83,9	66,1	60,1	87,0	35,9	35,6	55,2	96,4	54,8
25	45,2	85,6	68,6	62,7	89,0	39,6	38,0	58,5	97,1	57,9
26	47,8	86,6	71,6	64,8	90,1	42,5	41,6	61,2	97,6	62,1
27	50,3	87,8	74,1	67,4	91,4	45,5	44,8	63,5	97,8	65,8
28	53,5	88,8	75,9	70,7	92,1	49,6	47,0	66,4	98,1	67,8
29	56,3	89,5	77,8	73,8	92,5	53,3	48,6	69,3	98,4	71,5
30	58,9	90,8	79,7	76,4	93,4	56,5	51,0	71,8	98,7	75,4
31	61,2	91,8	82,0	78,8	94,7	59,8	53,6	74,1	98,7	79,4
32	63,1	92,1	84,0	81,1	95,7	63,7	57,1	76,4	99,0	82,2
33	65,0	92,4	85,2	83,6	96,1	67,7	61,1	78,1	99,3	84,5
34	66,1	93,1	86,6	85,3	96,4	71,0	64,1	78,8	99,6	86,7
35	68,3	93,9	88,8	86,6	96,7	73,9	66,9	80,1	99,9	88,7

36	71,5	94,7	90,8	87,6	97,1	76,5	69,6	81,7		90,1
37	74,2	95,4	92,5	88,3	97,1	79,4	71,8	83,3		91,8
38	77,7	96,3	94,1	89,3	97,7	81,4	73,9	85,6		93,8
39	80,4	97,3	94,1	90,3	98,1	82,3	76,7	87,3		94,6
40	82,1	97,8	95,2	91,5	98,7	84,4	78,1	88,6		95,5
41	84,0	98,1	96,4	92,8	99,3	86,9	79,1	89,6		96,3
42	85,4	98,6	97,6	93,7	99,6	88,2	80,7	90,8		97,7
43	86,9	99,1	98,6	94,4	99,6	89,8	82,7	92,2		99,2
44	89,0	99,1	99,3	95,7	99,6	91,5	85,0	93,2		99,2
45	90,9	99,1	99,6	96,7	99,6	92,9	86,5	94,4		99,2
46	91,5	99,6	99,6	97,0	99,6	94,1	87,0	95,2		99,7
47	91,9	99,6	99,6	97,0	99,9	94,7	87,9	96,1		
48	93,1	99,6	99,6	97,3		94,7	88,8	97,0		
49	94,5	99,6	99,6	97,7		95,4	89,3	97,3		
50	95,5	99,6	99,9	97,7		95,4	90,2	97,6		
51	96,3	99,6		98,1		96,5	91,8	98,0		
52	96,7	99,6		98,4		97,6	92,9	98,0		
53	97,1	99,6		98,4		98,4	93,7	98,0		
54	97,7	99,6		98,7		98,4	95,0	98,4		
55	98,6	99,6		98,7		99,1	96,0	98,4		
56	109,8	99,6		98,7		99,6	97,0	98,8		
57	111,8	99,9		99,0		99,6	97,8	99,3		
58	99,3			99,3		99,6	98,1	99,3		
59	99,6			99,3		99,9	98,4	99,6		
60	99,6			99,6			98,7	99,6		
61	99,9			99,6			98,7	99,6		
62				99,9			98,7	99,6		
63							98,7	99,6		
64							99,1	99,6		
65							99,1	99,6		
66							99,7	99,6		
67								99,6		
68								99,6		
69								99,6		
70								99,9		

## Příloha G: Kvalitativní vyhodnocení konzistence a struktury GPOP

Položka	Reliabilita subškál	Položková analýza	Obtížnost položky	Střední hodnota	Korelace subškál	Faktorová analýza
4		X				X
8	0					
15		X				0
16	0					
17		X	0			
18	0					
19		X				0
22		0				0
23						0
25		X				X
30		X				
33	X	0			X	0
36		X				0
37						0
44	0					
49		X				0
52		X				0
54					0	
57	0	0				
58			0			
61			0			
64		X				X
65		X				0
67		0			0	
72. B	X	0			0	0
73. C	0	X	0		X	
73. D	0	X			X	X
74. C	0	X	0		X	
74. D	0				X	
75. A	X	0			0	
75. B		0				
75. D	0	X				X
76. B	X	X			0	X
77. D						0
83		0			0	0
84						0
92		X				X

93		X			0	0
95		X				X
99	X				X	
106	X	X			X	0
109				X		
110						0
111	X	0			X	
115	0	0				0

### Legenda:

Reliabilita subškál je označena „X“ pro koeficient alfa menší 0,3 a „0“ pro interval hodnot 0,3 – 0,4. Posouzeny byly všechny položky příslušející dané „nespolehlivé“ škále, přestože samotná položka mohla být kvalitní.

Položková analýza zahrnuje hodnocení alfa koeficientu globální škály bez položky a tzv. diskriminační sílu položky. Pokud by se vynecháním zvýšila očekávaná spolehlivost globální škály je položka označena „X“. Taková položka zároveň vykazuje i velmi nízkou diskriminační sílu. Položky označené „0“ sice zvyšují zanedbatelně reliabilitu, ale jejich význam pro HS subškály je minimální. Tyto položky vykazují diskriminační sílu menší 0,25.

Obtížnost (snadnost) položky je zobrazena „0“ u hodnot 0,1 – 0,2 nebo 0,8 – 0,9. Extrémní hodnoty nebyly zjištěny, proto není použit znak „X“.

Střední hodnota označuje položku, na kterou více než 20 % výběru odpovědělo ve významu „nedokážu se rozhodnout“ nebo „ani jedna z variant mě nevystihuje“.

Je vhodné analyzovat tyto čtyři ukazatele spolehlivosti měření pohromadě se zvláštním důrazem na reliabilitu subškál a položkovou analýzu.

Korelace subškál označená „X“ představuje položky škál Odměny konkrétní (S) a Kritičnost (F), které vykazují nízké korelace uvnitř dimenze i ke své globální škále. Položky označené „0“ reprezentují položky škál Jistota (J) a Smysl pro celek (P), protože vykazovali nízkou korelaci uvnitř dimenze.

Faktorová analýza demonstruje znakem „X“ položky se zátěží menší 0,2 k příslušejícímu faktoru a „0“ označuje položky se zátěží 0,2 – 0,3.

**Poznámka:**

„X“ značí nižší stupeň hodnocení kvality položky než „0“.

Položky označené šedou barvou jsou považovány za stále ucházející položky, které „zpevňují“ konstrukt.

Položky znázorněné černě nevykazují uspokojivou kvalitu a měly by být přeformulovány.

Položky tučně orámované jsou zcela nevyhovující a měly by být vynechány, nahrazeny nebo zásadně změněny.

Položky zobrazené v tabulce jsou součástí příloha A. 2. část dotazníku je ponechána v původní podobě. Zbytek položek vykazující vyšší kvalitu nejsou v příloze A zahrnuty. Výhradním vlastníkem dotazníku GOP je vydavatelství Hogrefe – Testcentrum.